

管理者驱动型管理创新创 造阶段的影响因素研究

**Research on Influential Factors of Initial
Phase of Manager-Driven Management
Innovation**

蒲天添

PU, Tiantian

PhD

2011

University of Technology, Sydney

Students are required to make a declaration when they submit the thesis for examination. Here is a recommended form of words.

CERTIFICATE OF AUTHORSHIP/ORIGINALITY

I certify that the work in this thesis has not previously been submitted for a degree nor has it been submitted as part of requirements for a degree except as fully acknowledged within the text.

I also certify that the thesis has been written by me. Any help that I have received in my research work and the preparation of the thesis itself has been acknowledged. In addition, I certify that all information sources and literature used are indicated in the thesis.

Signature of Candidate

Production Note:

Signature removed prior to publication.

致谢

在一生一次的博士论文里写这个致谢，还要被装订成册永久的保存下去，此刻我着实诚惶诚恐，怕文笔的拙劣对不起我的恩人们。紧张也罢，担心也罢，感谢的话还是要表达的：从 2008 年开始申请学校，到今天即将在杨径青博士的悉心指导下走完 3 年的博士研究生生涯，经历的酸甜苦辣不是寥寥几句就能表达。也是因为太多人的帮助，让我今天得以在此执笔为过去的三年画上一个句号。

杨径青博士当然是我首先要感谢的人。从当初申请学校开始，他不厌其烦的给我邮件、电话，指导我撰写研究计划、协助我办理签证等等，是他帮助我顺利地进入了悉尼科技大学。入学以后，杨老师一直鼓励着底子薄、基础差的我，每周他都认真评阅我的写作成果，并给出详细的修改意见，可以说论文每一步的进展都有杨老师无尽的心血！

感谢云南省财经大学国际工商学院的刘尔斯院长，在我为申请学校的事一筹莫展的时候，特别幸运的得到了他的推荐，才让我有申请悉尼科技大学的机会。在悉尼学习期间，程晓毅师姐在生活和学习上都给了我很多帮助，为我的住宿奔波，为我答疑解惑，在此也表示诚挚的谢意！感谢我的第二导师冯崇义教授，他渊博的知识、风趣的谈吐也让我受益匪浅。感谢学院的梁明老师，对我多方面的照顾。还要感谢诸多师兄师姐们对我的论文提出的宝贵意见！

感谢昔日同窗，大连理工大学李召敏博士、东北财经大学韩小芳博士和云南财经大学金杰博士为论文的问卷发放以及案例数据分析所做的重要工作！感谢海尔集团湖南销售总监曹建宏先生在案例调研期间给予的大力支持和配合！

最后我要特别感谢我的家人，感谢父母这么多年以来在学习和生活上给予我的支持，是他们一直以来无私的奉献，才成就了今天的我！

区区“感谢”二字实在不足以表达内心的谢意，唯有永怀一颗感恩的心，回馈每一位关心过我的人！

蒲天添

2011/06/01 于悉尼科技大学

目录

致谢.....	III
目录.....	IV
附表.....	VII
附图.....	VIII
摘要.....	IX
Abstract	X
1 绪论.....	1
1.1 选题依据.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 管理者驱动型管理创新的概念界定	4
1.1.3 问题提出.....	7
1.1.4 研究意义.....	11
1.2 研究对象与研究内容	12
1.2.1 研究对象.....	12
1.2.2 研究内容.....	16
1.3 研究方法与技术路线	18
1.3.1 研究方法.....	18
1.3.2 技术路线.....	23
1.4 创新点	24
2 文献综述.....	26
2.1 管理者驱动型管理创新	26
2.1.1 管理创新概述.....	26
2.1.2 管理者驱动.....	28
2.1.3 管理者驱动型管理创新.....	32
2.2 管理者驱动型管理创新的过程.....	32
2.2.1 创新的过程理论	32
2.2.2 创新过程.....	34
2.2.3 管理创新过程.....	35
2.2.4 管理者驱动型管理创新的创造阶段	36
2.3 管理创新的研究方法	37
2.3.1 研究方法的归纳	37
2.3.2 研究方法的比较.....	38

2.4	相关理论.....	39
2.4.1	垃圾桶理论.....	39
2.4.2	企业行为理论.....	39
2.5	研究评述.....	42
3	管理者驱动型管理创新创造阶段的模型	44
3.1	管理者驱动型管理创新过程的阶段划分.....	44
3.1.1	管理者驱动型管理创新过程阶段的案例分析	45
3.1.2	管理者驱动型管理创新过程阶段的理论分析	52
3.2	管理者驱动型管理创新创造阶段模型的单案例探索性研究.....	56
3.3	管理者驱动型管理创新创造阶段模型的构建	59
3.4	多案例研究设计	61
3.5	创造阶段模型中的新问题类型、问题驱动式探索、管理者创新背景 ...	63
3.5.1	新问题的类型	63
3.5.2	问题驱动式探索	65
3.5.3	管理者的创新背景	68
3.6	海尔集团“市场链”业务流程再造的案例佐证	70
3.6.1	案例背景.....	71
3.6.2	问题	74
3.6.3	问题驱动式探索	76
3.6.4	案例评述.....	80
3.7	本章小结	81
4	管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架和相关假设.....	82
4.1	管理者驱动型管理创新创新阶段理论框架的构建	82
4.2	管理者驱动型管理创新创造阶段的影响因素：相关假设.....	85
4.2.1	问题	85
4.2.2	解决方案.....	86
4.2.3	管理者	88
4.2.4	替代作用.....	88
4.3	管理者驱动型管理创新创造阶段的绩效结果：相关假设.....	89
4.4	本章小结	90
5	管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的实证研究	91
5.1	研究设计.....	91
5.1.1	样本选择.....	91
5.1.2	数据收集.....	94

5.2	管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素的质性分析过程	94
5.3	管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素的作用情况	99
5.3.1	研究步骤	99
5.3.2	信度计算	100
5.4	结果与阐释	101
5.4.1	结果	101
5.4.2	阐释	101
5.5	本章小结	103
6	结论与展望	104
6.1	结论	104
6.1.1	主要结论	104
6.1.2	管理启示	104
6.2	研究局限与展望	105
6.2.1	研究局限	105
6.2.2	展望	105
	参 考 文 献	107
	附录 A 调研提纲	118

附表

表 1.1	管理创新的类型	4
表 1.2	管理创新的内涵	6
表 1.3	管理者驱动型管理创新的统计情况	8
表 1.4	在实地调研的企业中管理者驱动型管理创新的统计情况	8
表 1.5	管理者驱动型管理创新过程可能遇到的问题	9
表 2.1	管理创新的研究视角	28
表 2.2	国外典型管理者研究文献的归纳	29
表 2.3	中国主要管理者定义的归纳	30
表 2.4	管理者驱动研究归纳	31
表 2.5	创新四种过程理论的比较	32
表 2.6	创新过程线性论	34
表 2.7	管理创新过程	36
表 2.8	其他研究方法	38
表 2.9	管理者驱动型管理创新过程研究述评	42
表 3.1	管理者驱动型管理创新过程的描述（一）	45
表 3.1	管理者驱动型管理创新过程的描述（二）	46
表 3.2	案例样本	56
表 3.3	案例样本	62
表 3.4	障碍因素	65
表 3.5	各类知识源	67
表 3.6	管理者的创新背景	69
表 5.1	案例样本（一）	92
表 5.1	案例样本（二）	93
表 5.2	基于 ATLAS.TI 的关键影响因素识别	98
表 5.3	跨案例效果矩阵	99
表 5.4	创造阶段关键影响因素的考察结果	100
表 5.5	创造阶段关键影响因素的考察结果	100

附图

图 1.1 研究问题的分解图	10
图 1.2 研究内容的分布	18
图 1.3 定性数据分析方法基本流程	20
图 1.4 论文的技术路线	23
图 2.1 创新涉及的四过程理论	33
图 3.1 管理者驱动型管理创新创造阶段二维度模型	60
图 3.2 “市场链”链业务流程再造的创造	81
图 4.1 管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架	83

摘要

改革开放以来，中国本土企业在自身管理方面做了大量变革，其产生的管理创新成果为本企业和社会实现了双赢。据统计，目前企业取得的丰富管理创新成果绝大多数来源于管理者驱动型。那管理者驱动型管理创新成果到底是如何创造的呢？经文献梳理，相关研究在国内外文献中虽有涉及，但从中国企业实际背景出发，具有针对性和系统性的管理者驱动型管理创新创造阶段研究还未形成理论体系。鉴于管理者驱动型管理创新创造阶段研究对实践和理论两层面有着重要的意义，论文以典型的管理者驱动型管理创新事件为研究对象，基于理性视角，借助相关理论，运用案例研究法，系统地研究了管理者驱动型管理创新创造阶段。论文的主要研究工作包括三方面内容：其一，先就管理者驱动型管理创新过程的阶段进行探析，后在单案例探索性研究的基础上构建了管理者驱动型管理创新创造阶段二维度模型，并基于多案例分析对模型中的新问题、问题驱动式探索和管理者的创新背景做了进一步总结和归纳；其二，运用垃圾桶和企业行为理论，构建了管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论研究框架，并据此提出了相关假设；其三，运用案例的实证研究方法，就管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论研究框架和相关假设进行了实证检验。研究表明：管理者驱动型管理创新是由管理者驱动的新管理流程、管理模式、组织结构或管理方式方法等的创造、选择和实施；管理者的核心行为是问题驱动式探索；企业遇到的新问题可划分为企业成长过程中的组织变化和遇到的各种障碍因素；问题驱动式探索的来源可划为企业经营的市场范围和各类知识源；管理者具有的外部经验、接受的训练以及接触的外部网络是提高管理创新方案创造几率的重要促进因素。

关键词：管理创新；管理者驱动型管理创新；创造阶段

Abstract

Since the open and reform, lots of reform have been carried out to the management of the local enterprises of China by themselves, the achievements on management innovation reached from which has brought mutual benefits to both the enterprises themselves as well as the society. It is shown from the statistics that overwhelming majority of the rich management innovation achievements reached by the enterprises root in the manager-driven field. Then how is the manager-driven management innovation achievements created on earth? Reviewing the literature, it is found that though relevant studies have been referred to in the domestic and foreign literature, specific and systemic theoretical systems from the actual background of Chinese enterprises have not been formed from the studies on the creative periods of manager-driven management innovation. As the studies on the creative periods of manager-driven management innovation is very significant in both layers of practice and theories, in the thesis, the typical events of manager-driven management innovation are set as the research object, and the creative periods of manager-driven management innovation are studied systematically from rational respective with the aid of relevant theories and case study. The main research of the thesis includes three aspects: first, the periods of the process of manager-driven management innovation are explored firstly and then two-dimensionality model of the creative periods of manager-driven management innovation is constructed on the basis of exploratory study on single case, and further conclusion and summing up of the new problems in the model, question-driven explore and the innovational background of the manager are made based on study on cases; second, the theoretical research frame of the effect factors in the creative periods of manager-driven management innovation is structured with the garbage can theory and the behavioral theory of the enterprises, and accordingly, relevant hypothesis is raised; third, empirical tests are given to the theoretical research frame of the effect factors in the creative periods of manager-driven management innovation and the relevant hypothesis. The study shows that: manager-driven management innovation is the creation, choice and implement of the process, model, organization structure, or managing methods of new management driven by the managers; the core behavior of the managers is the question-driven explore; the new

questions the enterprises confront with can be divided into the change of structure and effect factors faced during the growth of the enterprise; the source of question-driven explore can be divided into the market area of the enterprises and all kinds of knowledge resources; the external experience, training accepted and external network in contact held by the manager are important factors to boost the chances to create new managing plans.

Keywords: Management Innovation, Manager-Driven Management Innovation, Creative Periods

1 绪论

所有的组织都处于如何平衡和整合效率导向与创新导向的两难境地。在 20 世纪前半叶，企业赋予了效率更多的优先权；渐渐地，这一局面于 1970 年代发生了转变，创新成为企业永恒的主题……。

1.1 选题依据

1.1.1 研究背景

管理上的创新是企业在激烈的竞争环境中得以生存和发展的基本法则之一。实践证明，企业的管理创新极大地改变了许多组织的运作方式。例如，1913 年福特汽车引入的流水线作业法，1924 年西部电气公司推出的统计质量控制，1945 年丰田汽车发起的日本企业广为响应的质量革命，1986 年摩托罗拉提出的 6 σ 控制标准等，这些管理创新成果不仅为企业自身的管理提高了一个台阶，还为其他企业的管理变革提供了宝贵经验。从历史的眼光来看，没有一种管理方式方法永远是“万能”的。管理创新时刻发生在企业中，发生在我们身边。尽管企业开展的多数管理创新可能会失败，但其中一些会起到一定的作用，还有极少数的管理创新会改变历史。这些最有价值的管理创新越过了行业和国家的界限，被其他不同类型的企业所借鉴和效仿，提高了企业生产效率和社会效益，其管理者们也由此获得了巨大的收益和持久的竞争优势。管理创新对国家经济和社会进步的重要性，丝毫不亚于技术创新。美国马萨诸塞州的半导体企业—美国模拟器件公司（ADI）前 CEO 雷·史塔达认为：“对于 ADI 和其他很多企业来说，企业发展的主要瓶颈并不是技术创新，而是管理创新。”

不可否认的是，中国企业在管理创新方面取得了长足的发展。从近 30 年的历史沿革来看，中国企业管理创新的发展进程开始于 20 世纪 80 年代初，历程大致可划分为四个阶段。第一阶段是 20 世纪 80 年代中之前。这个时期可视为前期的探索起步阶段。该时期正处于改革开放之初，中国经济主管部门的主要工作就当时各种类型的企业进行整顿，例如对企业组织、财务纪律和内部管理制度等进行了强化和改善，尤其是对国有企业的整顿强度非常大。1983 年召开的第一次全国企业管理会议具有象征性意义。该会议提出了企业管理的方向：“以我为主，

博采众长，融合提炼，自成一家”。可以说，在这个时期中，中国各类企业还没有所谓的“管理创新”。

第二阶段是 20 世纪 80 年代中后期。这个时期可视为预演阶段。中国共产党的十二届三中全会于 1984 年召开，研究并部署了经济体制的改革措施，并指出经济体制改进的核心环节是提高企业的活力。在这个时期中，中国企业的改革核心是让利放权，改革的措施包括利改税、利润包干、租赁经营和承包经营等。该时期，企业开始认识到了要转变经营方式，企业管理要从纯生产性向经营性推移。当时，中国企业开始尝试学习和借鉴西方企业的先进管理思想和管理方式方法等。具有标志性的一个事件是中国企业开始提倡和实行“全面质量管理”。对于不熟悉这些管理方式方法的中国企业经理，全面质量管理是本土企业的一次学习机会。在其他方面，中国企业进行了相关管理知识的培训。该时期，乡镇企业和民营企业开始兴起，诸如苏南模式和温州模式等在全国风靡一时；同时，国外商人开始来中国进行投资，三资企业发展迅速。各种非公有制经济快速发展，不仅促使了中国企业管理知识的进步，还使中国企业管理水平开始呈现出行业间、区域间的差异性。

第三阶段是 20 世纪整个 90 年代。该阶段可视为模仿和学习阶段。该时期中国经济贸易委员会等部门颁布和实施的《企业管理现代化纲要》首次将企业管理的创新作为中国现代化的一个重要组成部分。随着经济体制的确立，中国企业对管理问题越来越重视。中国共产党的十四届三中全会提出国有企业改革方向是建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”现代企业制度。针对国有企业，国家实施了全方位的改革，例如就政府的职能进行转变，企业法人制度的完善，企业组织形式的确定，等等。与企业的改革相适宜，这个时期中国企业的管理工作开始从政府部署、从上到下实行，转变成以企业行为为主、政府宏观调节、社会团队组织和相关科研单位积极参与的新推动模式。企业推动管理变革的主动性大大提高，西方大量的管理理念、管理模式和管理案例开始进入中国，各类管理培训也越来越多，使得中国的工商管理培训和教育迈入了非常繁荣的时期。可以说，开始 5 年是以体制和机制的变革为主线，管理的相应变革主要是围绕经济体制的基本规范；后 5 年是以现代企业制度建立为主线，管理的创新之路是围绕如

何参照国际标准建立一个现代化的企业。不管是市场化规则，还是现代企业制度，中国还没有诸多经验，都需要向“先进”的企业学习。由此，中国企业引进、模仿、消化和吸收先进的管理理念（或管理模式、管理方式方法等）是该时期的主要特色。

第四个阶段是 21 世纪的最初 10 年。该时期开始进入学习、借鉴与自主创新并重的阶段。中国至加入世界贸易组织后，中国企业得到了进入世界经济体系的机会，同时企业的经营管理能力和水平面临了诸多新挑战。不管是国有企业，还是民营企业，不乏企业开始参照国际规则对组织内部管理机制和制度进行调整，逐渐建立起与国际接轨的管理模式。中国共产党的十六大和十七大提出的科学发展观、以人为本、可持续发展、和谐发展等成为中国企业管理变革的参考方向。这促使了企业开始从单纯追求经济利润最大化，转变为在追求利润的同时兼顾环境、社会、股东和员工等相关者的利益要求，以实现环境、社会、企业、股东和员工的共同发展。在企业管理创新的方式上，一方面，中国企业对先进的管理思想、理念、模式、方法和经验等，仍然保持着积极的学习态度；另一方面，一些创新型企业开始思考和总结中国企业的成功经验。照搬国外的做法已不能满足这些企业的要求，他们有意地关注自身固有的内在特征，关注中国企业所独有的成长规律，关注国内企业成功的模式和经验，旨在从中国上下五千年的文明中寻找管理的灵感，结合企业实际，探索性地提出适合本国、本企业特点的管理模式或管理方式方法等。中国特色的管理思想在一些企业中获得成功，有的还形成了理论。例如，近几年，海尔、万达等一批优秀企业创造的管理创新成果越来越丰富，诸如海尔的“市场链”业务流程管理创新，万达的“订单地产”等。这些管理创新成果不仅为本企业创造了效益，还为其他企业实施管理创新提供了参考模式。同时，这些企业管理创新也为社会创造了财富。

毋庸置疑，改革开放以来，中国本土企业在管理方面的创新已积累了丰富的成果。本研究的管理者驱动型管理创新过程探讨便是处在这样的实际背景之下。再者，本研究的立足点也是基于中国本土企业的管理创新实践，所使用的方法也是通过对典型的中国本土企业管理创新事件进行总结和提炼，旨在发掘和丰富管理者驱动型管理创新的过程理论。

1.1.2 管理者驱动型管理创新的概念界定

现有文献还未直接提及管理者驱动型管理创新的内涵。本研究认为有必要先就其概念做一界定，旨在为后面章节的理论探讨奠定基础。

(1) 管理创新的分类

分类可将复杂概念（问题和现象等）简单化和明晰化。它是形成概念的先决条件之一。目前，管理创新的分类标准有很多形式（如表 1.1 所示）。

表 1.1 管理创新的类型

分类标准	类型
驱动者的不同	管理者驱动型；高层团队驱动型；员工驱动型；外部管理者驱动型
创新程度的不同	原创型；改进型；应用型（或原创型；模仿型；引进型）
职能的不同	战略管理创新；人力资源管理创新；生产运作管理创新；营销管理创新；财务管理创新；项目管理创新；业务流程管理创新；商业模式管理创新等 ^[1]

例如，按驱动者的不同可划为管理者驱动型、高层团队驱动型、员工驱动型和外部管理者驱动型四类；按创新程度的不同可划为原创型、改进型和应用型三类；按职能的不同可划分为战略管理创新、人力资源管理创新、生产运作管理创新、营销管理创新和财务管理创新等。当然，管理创新的划分标准不止这三种形式。每类管理创新都有自身的特性和研究价值。本研究聚焦管理者驱动型这类管理创新进行深入探讨。

(2) 管理者驱动型管理创新的内涵

管理者驱动型管理创新涉及到“管理”、“创新”、“管理创新”和“管理者驱动型管理创新”这几个概念。

其一，本研究认为管理创新的内涵与管理和创新这两个概念有着内在本质的联系，若单纯从其中一个角度来理解管理创新都是不全面的。管理的对象是人、财、物和信息等，核心是整合和协调，主要目的是对人力资源和非人力资源进行整合和协调以更有效的方式实现组织目标。从这个意义上说，管理是一种具有整合作用的特殊资源，是生产力的各要素的粘合剂。创新的界定最早要追溯到著名学者约瑟夫·熊彼特（Josehp Schumpeter, 1947）对它的定义^[2]。创新一般是指对原

有的东西加以改进或改变而引入新东西的过程或活动。可见，管理不仅注重资源整合的过程，更注重资源整合的结果（效率和效益）；创新则注重引入一种新的东西，着眼于变化。

其二，管理创新与创新管理是两个不同的概念，需加以区分。从词构造角度来看，本研究所指的管理创新，管理是名词，创新是动词，可以理解为管理的创新；创新管理，创新是名词，管理是动词，意为创新的管理。它们的对象和本质是不同的。

其三，由于学者对管理创新的研究兴趣和认知倾向存在差异，以致管理创新的内涵表达呈现差异性。国内外主流文献对管理创新内涵的界定可归纳为表 1.2 所示。

对比各文献提出的管理创新内涵，本研究发现表达的不一致性是由于管理创新所涉及的某些关键内容还未达成共识。

其四，针对上述现象，为能合理地界定管理者驱动型管理创新的内涵，我们有必要解析以下五个关键性问题。

（1）管理创新是哪个主体驱动的？有关管理创新的驱动主体研究，现有文献大致集中在内、外部管理者两方面。内部管理者的分类有以下三种：按其在组织金字塔结构中的地位可分为管理者型、员工型；按其在各阶段发挥的角色可分为发起者、创造者、实施者和标示者；按高层团队理论^[11]的思想可分为个体型和高层团队型。外部管理者是指诸如咨询师、顾问和研究学者（包括大学教师）等。本研究主要关注管理者在管理创新中的驱动作用，其中的管理者包括内部和外部。

（2）管理创新到底是指哪方面的创新？目前该问题有两个分析层面：第一，在抽象层面上，管理创新是指管理思想的创新，如Kramer（1975）把它界定为“有关管理者应该做什么的、比较稳定的知识体、设想体系、公认原则和程序准则”^[12]，例如科学管理、全面质量管理和学习型组织等就是管理思想创新的代表性成果；第二，在具体操作性层面上，管理创新是指管理流程、管理过程、管理技术和组织机构等方面的管理创新实践^[13]，该层面管理创新具有可见性，并且创新过程也具有可见证性。本研究认为新管理思想和管理实践之间具有重要的交互作用，理论上的探讨应综合考虑这两个层面。

表 1.2 管理创新的内涵

研究者	时间	内涵界定
Stata ^[3]	1989	首次提出了企业中的管理创新问题,并将管理创新与产品创新、流程创新相区别,指出管理创新是企业发展的瓶颈,也是企业管理中没有受到普遍重视的问题
Benghozi ^[4]	1990	把管理创新与技术创新和市场创新区别开来,指出企业要解决的问题不只是技术问题和经济问题,还暗示了管理的问题,如内部协作流程、发展费用的控制和个人管理等,这样就把管理创新从市场和技术的范畴中剥离出来
Abrahamson ^[5]	1991	是组织为了协调输入和输出而实行组织结构和文化的变革
Gopalakrishnan和 Damanpour ^[6]	1991	把它界定为组织结构、管理过程和人力资源的变革
Hamel ^[1]	2006	是对传统管理原则、流程和实践的明显背离,或者对惯常的组织形式的背离,这种背离极大地改变了管理工作的方法
Birkinshaw, Hamel, Mol ^[7]	2008	为实现组织目标,新的管理实践、过程、结构或方法的产生和实施
Mol, Birkinshaw ^[8]	2009	为提高企业绩效,引入对企业来说是新的管理实践
常修泽 ^[9]	1994	视为组织创新在经营层次上的辐射,把管理创新界定为对新的管理方式方法的引入,把降低交易费用视为管理创新的目标
芮明杰 ^[10]	1994	是指创造一种更有效的资源整合范式,既可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全过程式管理,也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理(含五种形式:经营思路、组织结构、管理方式方法、管理模式和制度方面的创新)

(3) 管理创新的新颖性应达到什么程度? 目前学者对此有两种对立的观点^[14]: 其一, 把管理创新视为现状的更新, 本质上这意味着没有已知的先例; 其二, 把管理创新默认为对组织是新颖的, 如对组织来说, 全面质量管理的引入就属于管理创新。以上两种观点存在模糊的情形。本研究认为管理创新按新颖程度可划为三类: 企业创造的管理创新在国际上任何企业都没有使用过的, 此属第一类; 其他行业曾出现过类似的管理创新, 本企业在所属行业首次引入并实施的管理创新, 此属第二类; 行业内已使用过, 本企业通过引入而加以改进的管理创新, 此属第三类。与第二、三类企业相比, 第一类企业具有对特定环境的适应能力强、管理创新绩效不确定性高等特点。

（4） 管理创新目标可带来什么样效果？对该问题同样有两种不同的认识：其一，管理创新对组织有很少的持续性影响；其二，管理创新能对创新型企业（或）社会产生积极的影响，认为企业之所以实施高风险和高代价的管理创新，是因为它可以更好地推动组织目标的实现，如传统性绩效（如财务目标等）和软性绩效（如员工满意度等）。本研究认为，管理创新绩效有直接和间接之分，某些管理创新虽然在短期内很难为企业带来显著的绩效，但从长期来看它对企业绩效会产生积极的影响。

（5） 管理创新应包括哪几个实质性阶段？该问题通常被学者们忽视。目前一种观点认为已提出的创新性管理思想（或方案）就是管理创新，而另一种观点则认为已拟定的管理创新方案没有经过管理者的决策和实施，不宜称为管理创新。基于理性视角，运用目的论和演化理论，本研究认为不管是原创型管理创新，还是模仿型管理创新，一个完整的管理创新过程至少经历创造（问题的识别、创新方案的探索）、选择（在评价各种方案的基础上进行选择）和实施（创新性方案的实践过程）三个阶段（笔者将在3.1和3.2节中对目的论和演化理论做进一步的探讨。）。因此，管理创新不仅要体现出创新性，还需体现出成效性，因此管理创新至少要经创造、选择和实施三个实质性阶段。

基于上述五点解析，本研究认为管理者驱动型管理创新的内涵可界定为：由管理者驱动的新管理流程、管理模式、组织结构或管理方式方法等的创造、选择和实施，这些与组织普遍接受的或标准化的管理有着重大的背离，目的是进一步促使组织目标的实现。

该定义包括五层含义：① 管理创新是由管理者驱动的；② 管理创新包括管理流程、管理模式、组织结构或管理方式方法等的创新，或几种形式的结合；③ 对采用的组织来说，管理创新必须是其所不熟悉的，而不是照搬其他企业已证实的管理创新成果；④ 目标应是为组织带来效益；⑤ 需经创造、选择和实施三阶段，如那些没有经过实施的管理创新方案不能视为管理者驱动型管理创新成果。

1.1.3 问题提出

在实践层面上，其一，改革开放以来，中国本土企业在管理方面积累了许多经验，其中不乏企业对现有管理进行了大胆革新，例如海尔实施的“市场链”业

务流程再造、大连万达实行的“订单地产”等。这些成果不仅推动了本企业稳定健康发展，而且为其他企业管理创新提供了可借鉴的模式。经对国内各类管理创新奖项的统计分析和作者的实地调研（如表1.3和1.4所示），本研究发现目前企业管理创新成果的形成80%以上都是管理者驱动型。因此，聚焦管理者驱动型的管理创新研究有着现实的意义。

表 1.3 管理者驱动型管理创新的统计情况

奖项名称	评奖单位	成果数量	管理创新成果的内部驱动者			
			管理者（高层管理者）	高层团队	中层管理者	基层管理者
第1-16届国家级企业管理创新成果奖	中国企业联合会、国务院国资委企业改革局等	1069	882(82.5%)	131(12.3%)	56(5.2%)	0
第1-3届中国管理学院奖	北大商业评论、中国管理案例联合中心	63	51(81%)	10(15.8%)	2(3.2%)	0
第1-23届北京市企业管理现代化创新成果获	北京市企业管理现代化创新成果委员会	1167	993(85.1%)	125(10.7%)	49(4.2%)	0
首届山东省企业管理奖	山东省经济和信息化委员会	20	17(85%)	2(10%)	1(5%)	0

表 1.4 在实地调研的企业中管理者驱动型管理创新的统计情况

企业名称	管理创新成果	管理创新成果的驱动者		
		管理者	外部变革者	员工
大连万达集团股份有限公司	订单地产	1	0	0
云南白药集团股份有限公司	云南白药牙膏的商业模式创新	1	0	0
河北大午农牧集团有限公司	企业立宪制	1	0	0
浙江森禾种业股份有限公司	准股田制模式	1	0	0
北大纵横管理咨询公司	知识型员工管理体系	1	0	0
浙江网盛生意宝股份有限公司	“小门户+联盟”的商业模式	1	0	0

其二，据中国企业联合会和中国管理者协会的统计调查，2009年中国企业开展管理创新活动的不成功率高达78%，其中因管理者不能创造新管理方案而无法获得既定效益的比例高达21.5%，因管理者方案选择失当而无法获得既定效益的比例高达29%，因管理者实施不得力而无法获得既定效益的比例高达27.5 %。可见，由管理者驱动整个管理创新过程可能会出现各种各样的问题，例如在管理者驱动管理创新的创造阶段中，管理者无法准确地识别企业遇到的关键问题、无法从各渠道获取更多的知识源等^[7]（如表1.5所示）。因此，探析管理者驱动型管理创新过程有助于管理者驱动管理创新成果的产生。

表 1.5 管理者驱动型管理创新过程可能遇到的问题

阶段	遇到的问题
创造阶段	无法识别关键问题、知识源获取部足、创新意识弱、创造力不足和经验缺乏等

其三，目前中国多数企业没有管理创新的氛围和正规程序，很多管理者（例如 CEO、总裁等）用一种“特事特办”的眼光来看待管理创新；少数企业获得成功，也多是处于面临困境，不得不改变现有系统。针对上述三点，我们不禁会思考诸多的管理者驱动型管理创新成果是如何产生的，管理者为获取管理创新效益应采取哪些措施等问题。可见，在实践层面上，探究管理者驱动型管理创新过程具有一定的现实意义。

在理论层面上，其一，这类管理者在管理创新的产生过程发挥着主导作用^[6]；然而，目前文献虽有涉及管理创新过程研究，但以中国企业为背景，专门针对管理者驱动型这类管理创新的过程进行研究还未见诸于文献（详细内容见本研究第2部分的研究述评）。其二，经文献梳理后发现，有关管理者如何创造、管理创新方案的生成机理研究还较少涉及^[7]，以致我们对管理创新产生过程的深层次认识还非常有限。其三，管理者驱动管理创新创造阶段会受哪些关键因素的影响，以及这些因素如何影响管理创新过程的不同阶段等研究还未涉及。可见，目前我们迫切需要研究的内容是系统地探讨有关管理者驱动型管理创新方案是如何创造的过程理论。针对管理创新过程研究存在理论上的缺口，本研究认为就管理者驱动型管理创新创造阶段进行研究在一定程度上能充实现有管理创新的过程理论。

基于上述实践和理论两层面的阐述，本研究围绕“管理者驱动型管理创新成果是如何创造的？”这个根本性问题进行深入研究。为解答这个问题，本研究对该问题进行了分解。经辨析，本研究主要探讨以下6个小问题：

- ① 管理者驱动型管理创新的内涵如何界定？
- ② 管理者驱动型管理创新过程的阶段如何划分？
- ③ 管理者驱动型管理创新创造阶段的模型和机理是什么？
- ④ 管理者驱动型管理创新创造阶段应采用什么理论研究框架进行探讨？
- ⑤ 管理者驱动型管理创新创造阶段的影响因素是哪些？
- ⑥ 管理者驱动型管理创新创造阶段的影响因素如何证实？

上述6个研究问题的内在关系可用图1.1来表示。鉴于管理者驱动型管理创新过程的探讨对理论和实践两层面都有着重要的意义，本研究以上述6个研究问题为出发点，从理性视角，采用案例研究法，综合应用相关理论，选取典型的管理者驱动型管理创新事件为研究对象，力图针对性和系统性地研究管理者驱动型管理创新过程，旨在充实管理创新的过程理论和指导管理者的管理创新实践。

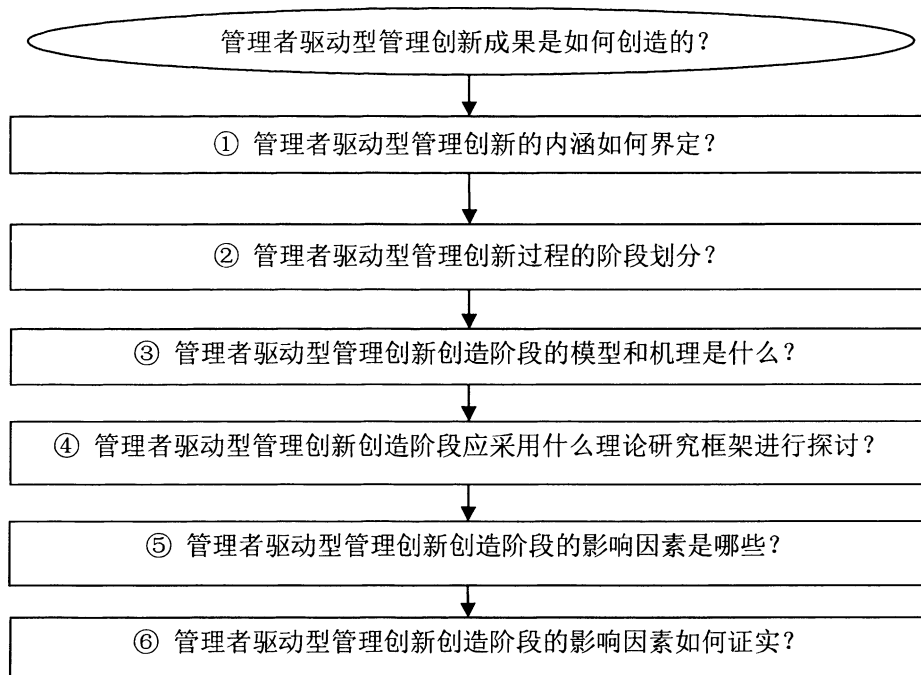


图 1.1 研究问题的分解图

1.1.4 研究意义

本研究的意义可从理论和现实两方面进行阐述。

（1）理论意义

总的来说，本研究针对管理者驱动型管理创新创造阶段的理论研究空缺，对其进行了较为系统的研究，为该领域提供了新的研究思路、搭建了可供参考的理论研究框架和构建了特定类型的管理创新创造阶段模型等，研究结论在一定程度上丰富了管理创新过程理论。

具体来说，本研究的理论意义体现在以下 6 个方面：① 第一个问题的研究，提供了一种新的界定方式，这为未来管理创新研究提供了概念基础，该问题在本研究 1.1.2 节中已作出了相关阐述；② 第二个问题的解决，为管理创新过程的阶段划分提供了一种思路和途径；③ 第三个问题的探讨，提供了一种管理者驱动型管理创新创造阶段模型，揭示了管理创新方案的创造机理；④ 第四个问题的探究，为管理创新过程研究提供了一种可供参考的理论研究框架；⑤ 第五个问题的研究，为现有管理创新探讨提供了一个新的研究思路；⑥ 第六个问题的解答，提供了一种管理者驱动型管理创新的论证方法。

（2）现实意义

总的来说，本研究围绕“管理者驱动型管理创新成果是如何产生的”这一实际问题进行展开，可帮助管理者更好地理解 and 把握管理创新过程中各阶段的实质性问题，对产生丰富的管理创新成果有着十分重要的现实意义。

具体来说，管理者驱动型管理创新过程研究具有以下四个方面的现实意义。

① 第一个问题的研究，为管理者思考管理创新的产生过程提供了一种方式。② 第二个问题的解决，为管理者认识管理创新前端提供了基础，同时也为管理者创造管理创新方案提供了多种途径和方法。③ 第三个问题的探讨，可促使管理者更加有效地创造与自身特征、组织内、外部环境相适应的管理创新方案。④ 第四个问题的探究，为管理者创造管理创新提供了行为指导，也为管理者预防和解决创造过程出现各种问题提供了参考方法。

1.2 研究对象与研究内容

1.2.1 研究对象

本研究选取典型的管理者驱动型管理创新事件为研究对象。本研究选取的案例对象遵循以下原则：首先，管理创新事件是由管理者驱动完成的；其次，管理创新成果具有成效性、影响性和典型性；最后，管理者驱动型管理创新的过程具有详细的案例分析资料，包括通过实地调研获得的一手资料和通过广泛收集诸如专访记录、媒体报道等获得的二手资料，且获得的证据满足三角测量要求^[15]。

需说明的是，本研究之所以选择典型事件作为研究对象，主要基于以下四点考虑。其一，典型的管理者驱动型管理创新事件有助于通过案例研究发掘出有关管理者驱动型管理创新的过程理论。中国特色的企业管理理论发掘通常需立足中国企业的实际背景、选取典型的管理创新事件为案例对象并给予深入分析，才能发现具有中国情境下的企业管理现象，也只有这样才能发掘出中国特色的企业管理理论。管理者驱动型管理创新过程探讨是中国特色的企业管理理论发掘的一个分支研究。选取典型的管理创新事件有利于总结提炼出有价值的研究结论，以及有助于相关理论模型的构建。其二，基于典型的管理者驱动型管理创新事件研究得出的结论具有实际指导价值。由于本研究得出的相关结论都来源于典型的（成功的或失败的）管理者驱动型管理创新事件的总结和提炼，因此它们对中国企业开展管理创新活动具有一定程度的启示意义。其三，选取典型事件排除了行业等因素的影响，使之更具有针对性。本研究选取典型的管理创新事件具有一个共同的特点，即属于管理者驱动型。满足该特点的典型事件都符合本研究的案例要求。其四，目前中国一些权威机构发布的管理创新成果案例（例如“国家级企业管理现代化创新成果”、“中国管理学院奖”和“中国青年管理者管理创新奖”等）较为丰富，其中不乏典型的管理者驱动型管理创新事件。这些案例为管理者驱动型管理创新过程研究提供了充足的样本，也为研究思路和实地调研指明了方向。

本研究的对象选择主要包括“中国管理学院奖”所包括的相关案例。“中国管理学院奖”是由《北大商业评论》杂志社主办。《北大商业评论》创刊于2003年12月，由著名经济学家、北京大学光华管理学院名誉院长厉以宁担任主编，由

上海交通大学安泰经济与管理学院副院长何志毅教授担任执行主编。《北大商业评论》整合国内外一流的学术资源，本着“中西融贯，知行合一”的办刊理念，把握时代发展趋势，博采国际最新的管理思想，捕捉国际商业前沿动态，针对中国企业实际需求，精选最有价值的管理理念和管理工具，为中国企业成长提供思想动力。《北大商业评论》致力于为中国管理学界和实践界锻造一个高端的交流平台，使之成为中国管理思想的发源地、集散地和输出地，是中国第一本高端管理评论刊物。五年多以来，在业界赢得了广泛的称誉，以及国内众多企业高层管理精英的忠实拥护。

① 评选背景

自改革开放以来，中国不仅诞生了一批优秀的本土企业，更涌现出一批优秀的本土管理者和管理者。这些管理者、管理者不仅率领其组织在商业领域取得卓越成就，而且创造性地提出或发展了中国本土化的经营管理思想，对理论界与实务界产生了重大影响，为世界管理思想库做出了重要贡献，并直接推动了中国本土化管理思想的形成和发展。

《北大商业评论》、北京大学管理案例研究中心、管理者与企业管理研究院（中国·深圳）通过设立“中国管理学院奖”，旨在从理论角度对这些杰出管理者和管理者的贡献表示敬意和肯定，并希望通过该奖项，推广、促进中国本土化管理思想的发展与传播。本次评选将邀请各大商学院院长组成评审委员会，共同推举出中国企业十佳管理创新成果。

② “中国管理学院奖”的评选流程

第一环节，征集与申报：主办方面向全国企业征集“中国管理学院奖”管理创新成果。企业可以全年向评委会办公室联系申报自己的创新成果。企业申报主要有三种方式：自荐申报，专家推荐申报和组织推荐申报。申报时均需要提交按专门的申报表格格式填写的申报资料。

第二环节，受理与初评：受理，评委会办公室对收到的申报资料进行形式审查，凡填报资料的完整性和规范性达到要求即可正式受理。若填报资料的完整性和规范性未达到要求即反馈申报方，指出问题所在，完善后可再次申报，直至正式受理。初评，申报的管理成果被正式受理后即进入初评。初评委员会负责初评。初评委员会根据“中国管理学院奖”的初评标准对申报资料的内容进行实质审查。

凡通过初评的管理成果即可进入复评。凡未通过初评的即反馈申报方，指出问题所在，完善后可再次申报，直至正式通过初评。

第三环节，复评与入围：复评，申报的管理成果通过初评后即进入复评。复评委员会负责复评。复评委员会根据“中国管理学院奖”的复评标准对申报成果的真实性进行审查，凡通过复评的即可进入终评。凡未通过复评的即反馈申报方，指出问题所在，纠正后可再次申报，直至正式通过初评和复评。管理成果的复评，必须经过复评委员会授权成员的实地考察，并有签字背书的复评书。入围，凡通过复评的管理成果即获得入围奖，并参加终评。获得入围的管理创新成果将在“中国管理学院奖”的主网站和合作媒体上进行公示，将进行相应的宣传、推广。

第四环节，终评与确认：所有入围的管理成果都将参与终评，并最终评定“中国管理学院奖”十佳管理创新成果。终评的评分来自两个部分，专家评分和网络投票。专家评审委员会成员为评分专家，是由中国大陆和港台的几十位商学院院长及有影响力的实践界专家组成，每年随机抽取十数位专家进行评分。专家将按照管理学院奖的创新标准和评测体系，对所有入围成果进行评价和量分。在专家评分的同期，所有入围的管理成果都将展示在第四届“中国管理学院奖”主网站和合作网络媒体上，接受网络投票和网友评分。

第五环节，发布与颁奖：举办隆重的颁奖典礼，邀请关注中国企业管理的学界、企业界、政界、媒体等资深人士共同见证“中国管理学院奖”的获奖企业风采，并就中国管理创新主题进行高端研讨。

第六环节，后续开发与宣传：围绕着相关的管理创新成果进行各种案例的开发，包括教学性、研究性、商业性案例，也包括纸质的和视频的。对于特别突出的管理创新成果，在评奖之前，有机会推荐到《北大商业评论》“北大案例”和“公司”等栏目以及十数家财经网站上发表。将围绕管理创新评选及企业管理大事件，梳理当年中国企业管理界的动态，预测未来发展趋势，发布全年度中国企业管理白皮书，完成对中国管理思想与实践的年度检阅，承担起为梳理中国企业发展史积累史料的使命。

③ 申报方式

企业申报第四届“中国管理学院奖”，可通过以下三种方式中的任何一种进行申报。企业自荐：请参评的企业填写“企业自荐申报表”，并详细填写其他相关的管理创新申报材料。专家推荐：请推荐的专家填写“专家推荐申报表”，推荐专家可以是管理学者、研究专家、咨询顾问等。专家的推荐须经被推荐企业同意，并能真实、客观地反映被推荐企业在管理创新方面的具体做法。组织推荐 请举荐的组织填写“组织推荐申报表”，举荐的组织可以是候选企业的母公司、主管机构，或者与企业有业务往来的合作企业、咨询公司。组织推荐须经被推荐企业同意，并能真实、客观地填写被推荐企业在管理创新方面的具体做法。

④ 奖项设置与评选标准

“中国管理学院奖”参评对象必须满足如下条件：中国境内（含港、澳、台地区）注册、经营的企业；企业的发展经营至少在 5 年以上，所申报的管理创新案例至少有 2 年以上的成功实践。

奖项设置形式主要有以下几种：“中国管理学院奖”入围奖，凡申报第四届“中国管理学院奖”的管理成果，通过初评和复评，达到相应的标准，即可获得入围奖，并有资格参与终评。获得最终奖的不再授予入围奖；“中国管理学院奖”，凡有资格参与第四届“中国管理学院奖”终评的管理成果，通过终评，排名进入前十位的将获此奖；“中国管理学院奖”伯乐奖，为了挖掘更多的中国管理创新成果，推动并表彰推荐管理成果的单位和个人，第四届“中国管理学院奖”仍设立“伯乐”奖。所有推荐单位和个人将会在评选主网站与合作网站上得到明文致谢和昭告公示，如果推荐成果最终被认定为本届的“十佳管理创新”，推荐单位或个人将获颁“伯乐”奖。另外，还将根据所有入围成果的特点酌情设立相应的单项奖。

参评企业申报的管理创新成果必须符合如下四个标准。创新性：在企业管理的某个方面（战略、市场营销、人力资源、财务管理、研究开发、物流与供应链管理、企业文化、企业公民行为等）采用了与同类企业不同的管理理念和做法，并在成功的实践中挑战了经典的管理理论或对现有管理理论进行了修正、补充。成效性：企业采取的管理方面的创新理念和实践，经受了时间和市场的检验，已有明显成效，并有相应的数据证明。影响力：企业应有一定规模和品牌价值，至

少在行业内具有知名度和影响力，业绩也在同行业内领先，在企业社会责任上合格，具有一定的公众认可度和美誉度。代表性与可复制性：企业的创新理念和实践具备一定的代表性，可以推广到同行业乃至其它行业的企业，或解决其他企业遇到的类似问题。

可见，该奖项的评审标准、评委选取到评审流程都十分规范和严格，这也为案例分析提供了信度。

1.2.2 研究内容

管理者驱动型管理创新方案的产生过程有着自己独特的规律和理论，如果仅停留于表面上的研究，显然无法揭示企业管理创新成功的要诀。为解决该问题，本研究选取典型的管理者驱动型管理创新事件为案例研究对象，围绕管理者驱动型管理创新的创造阶段进行深入探索。总的来说，本研究的主体内容可简述为：首先，从案例和理论两层面就管理者驱动型管理创新过程阶段进行了划分；其次，运用案例研究法，深入探讨管理者驱动型管理创新的创造阶段；再次，基于案例研究成果，从理论层面上，构建了管理者驱动型管理创新创造阶段的理论研究模型，并提出了相关假设；最后，使用大样本的案例研究就管理者驱动型管理创新创造阶段的影响因素进行了实证检验。具体来说，本研究的章节安排描述如下。

第一章，绪论。第一节，首先描述了本研究主题所处的背景；其次，对管理者驱动型管理创新的内涵进行了界定；再次，从实践和理论两层面提出了研究问题；最后，从理论和现实两方面，阐述了研究意义。第二节，首先界定了本研究的对象；其次，描述了本研究的章节内容。第三节，首先详细介绍了研究方法；其次，描绘了本研究的技术路线。第四节，详细描述了本研究的三方面创新性工作。

第二章，文献综述。第一节，首先对管理创新研究进行概述；其次，总结了当前管理者驱动的研究；最后，就管理者驱动型管理创新研究进行了说明。第二节，首先归纳了创新的四个过程理论；其次，梳理了创新过程的相关研究；再次，就管理创新过程研究进行了总结；最后，就管理者驱动型管理创新创造阶段的研究进行了说明。第三节，首先从案例法、统计调查法和其他研究法三个方面进行

研究方法的归纳；其次，就归纳的研究方法进行了比较。第四节，描述了相关理论。第五节，就现有研究进行了简评，并给出了未来研究方向。

第三章，管理者驱动型管理创新创造阶段的模型。第一节，先基于案例的描述探析了管理者驱动型管理创新过程的阶段，后基于现有理论的总结和阐释，分析了管理者驱动型管理创新过程的阶段。第二节，选取典型的单案例就管理者驱动型管理创新创造阶段模型进行了探索性研究。第三节，构建了管理者驱动型管理创新创造阶段二维度模型。第四节，详细描述了多案例研究的设计。第五节，基于多案例的分析，对就管理者驱动型管理创新创造阶段模型中的新问题、问题驱动式探索和管理者创新背景进行总结和归纳。第六节，对选取典型案例，就管理者驱动型管理创新创造阶段模型进行了佐证。

第四章，管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架和相关假设。第一节，构建了管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架。第二节，就管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架提出了相关假设。第三节，就管理者驱动型管理创新创造阶段的绩效结果提出了相关假设。

第五章，管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的实证研究。第一节，描述了实证研究设计。第二节，介绍了管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素的质性分析过程。第三节，描述了管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素的作用情况。第四节，描述和阐释了分析结果。第五节，讨论了理论和实践上的应用。

第六章，结论与展望。第一节，首先归纳了本研究的主要结论；其次，提出了若干建议。第二节，首先说明了本研究存在的局限性；其次，进行了研究展望。

上述各章节内容之间的关系可用图 1.2 来表示。

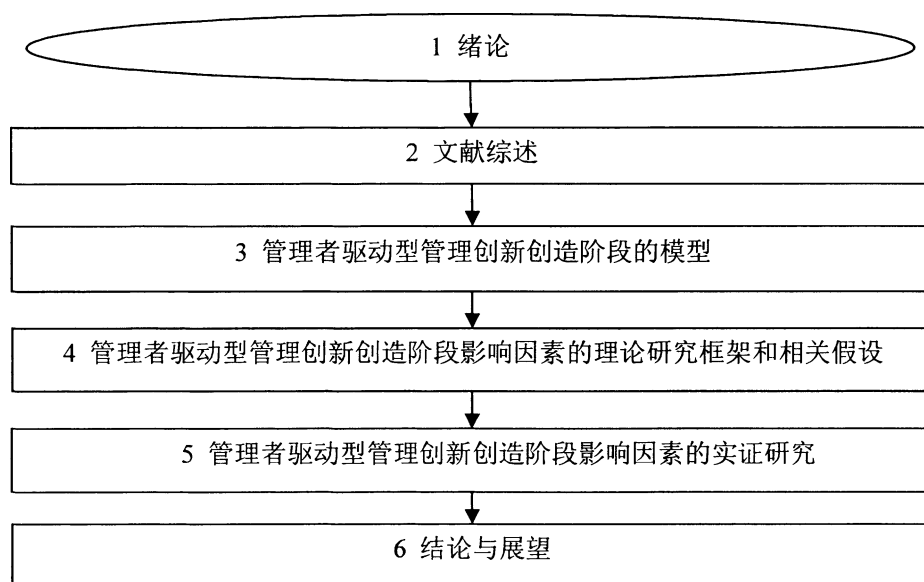


图 1.2 研究内容的分布

1.3 研究方法与技术路线

1.3.1 研究方法

本研究以案例研究方法为主要方法。之所以采用案例研究方法，是因为管理者驱动型管理创新过程的不同阶段存在的现象比较复杂，常受到包括管理者特质、诸如政策的外部环境因素、诸如组织规模的内部环境因素的影响，仅仅运用量化指标来研究可能难以从广度和深度上发掘出管理者驱动型管理创新过程理论。案例研究方法所使用的资料有定性数据和定量数据之分，以下分别从定性数据收集方法、定性数据分析方法、定量数据收集方法、定量数据分析方法四个方面做具体阐述。

（1）定性数据收集方法

案例研究的定性数据收集方法主要使用以下 3 种：观察法、访谈法、文献法。

① 观察法

观察法的任务是要详细描述管理者驱动型管理创新的产生过程、所处的环境、参与管理创新活动的管理者行为、人际关系、期间的语言及非语言交流等。本研究观察法期望做到对所发生事件的描述是中立而不加评判的。在实际操作过程中，使用参与性观察（作者以成员方式参与企业正在创造或实施的管理创新事件）和

非参与性观察（以旁观者的身份观察特定的管理创新事件）两种形式。在现场观察中，使用笔录本、摄影机等辅助工具。具体观察的对象是那些具有典型的管理者驱动型管理创新事件的企业。

②访谈法

由于观察法了解不到管理者的感觉、想法和内在动机等信息，案例研究方法收集定性数据的另外一种重要方法是实地访谈。本研究使用访谈法期望获得相关管理者的经历、行为、观点、知识、感觉及人口学特征等资料。访谈过程中使用录音笔、手提电脑等辅助工具记录访谈内容。具体访谈按以下 2 种形式进行操作：

其一，非正式会谈性访谈。访谈对象主要是驱动管理创新事件的高层管理者，例如董事长、总裁、总经理或副总经理等领导者，以及战略规划部、人力资源部、生产部、财务部等部门的主要负责人。此外，本研究还顺便访谈了部分中层管理者和基层管理者。因为中基层管理者能对新颖方案进行反复试验、给予高层管理者反馈信息等，并且他们是管理创新的参与者和接受者，他们具有大量有价值的信息。中基层管理者拟从各部门以简单随机抽样方式进行选取。该类型采用个人访谈形式，尽量使用访谈者能接受和理解的语言进行交流，例如用“贵公司的经营管理在哪些方面做的比较有特色”，而不用“该公司在企业管理方面有哪些创新”。

其二，预先拟定提纲，按一对一形式进行访谈。访谈人物主要是驱动管理创新事件的高层管理者，选取董事长、总裁、总经理或副总经理等领导者。因为高层管理者能做到对管理创新产生兴趣、敏感地发现问题和把握机会、设法通过各渠道探索解决方案、对新颖方案进行决策等，是整个管理创新过程的关键驱动者。访谈程序是根据研究内容预先列出需要探讨的问题，将调查的目的、内容等通知被访者，选取合适时间与被访者见面，使用一对一形式进行访谈。具体访谈的对象是那些具有典型的管理者驱动型管理创新事件的企业。

③ 文献法

为能从总体和细节上准确地把握管理者驱动型管理创新成果的产生过程，本研究还使用了文献法。该方法收集的资料范围包括：管理创新奖项的申报资料、管理者已公开的访谈记录（例如接受报刊、电视、网站等权威媒体的访谈记录）、

信件、备忘录、公报、议事日程、会议记录、管理文件（文案、进展报告和其他内部记录）、公司网站资料、大众媒体与社区通讯中的剪报、相同研究领域的正式研究与评价报告、相关数据库收集到的案例论文（例如 CNKI 等）等等。具体资料收集的对象是那些具有典型的管理者驱动型管理创新事件的企业。

以上 3 种数据收集方法可根据研究内容单独使用或同时使用。

（2）定性数据分析方法

本研究参考 Miles 和 Huberman(1994) 提出的定性数据分析的基本方法^[15]（如图 1.3 所示）。

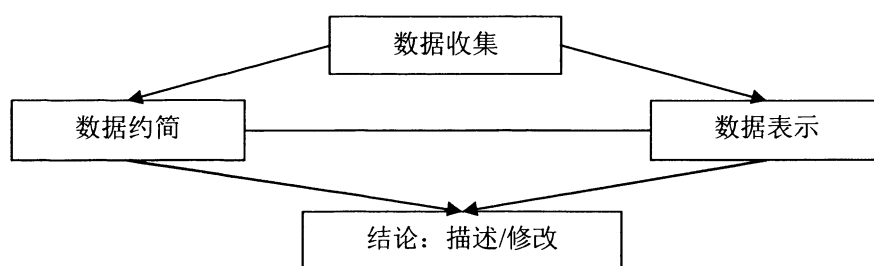


图 1.3 定性数据分析方法基本流程

案例研究的定性数据分析没有固定的模式，分析的客观性、主观性和创造性并存。定性数据分析的处理过程如下描述。定性数据分析的第一步是详细描述研究目的以及通过观察、访谈所收集到的资料。分析和观察数据时，顺序参考按时间、主要事件、不同人、不同环境等进行安排。在描述的基础上进行内容分析，先按研究目的对数据进行编码、分类，然后对经过编码、分类的数据作出原因、后果、关系的解释。内容分析包括：数据分类的意义所在，得出何种结论、推论、联系，通过反证、已成立的事实充实和解释分析内容。数据分析时，先单独地分析每个案例，再进行多个案例的交叉分析。总之，本研究定性数据分析要经历现场记录、组织编码资料、寻找分类模式、建立数据间相互关系和进行解释的过程。

具体来说，本研究计划使用 3 种案例归类手法：第一种是案例的分类，用二维度的坐标体系将所研究案例的某些特性归属于到 4 个象限中以发现群内相似性或组间差异性；第二种是案例的配对，对每个案例都列出它们相应具有的特性；第三种是将所有案例包涵的特征排列在一起进行比较，决定哪些类目是研究的重

点。本研究的案例分析框架是在综合这 3 种归类手法的基础上，结合研究问题和相关文献而灵活地制定。

通常案例研究方法按案例的多少可划分为单案例研究和多案例研究，按理论构建的先后顺序可划分为探索性案例研究和验证性案例研究。本研究所使用的案例研究方法较为丰富，例如第三章使用了单案例，又使用了多案例。

与定量研究不同，定性分析中数据不仅包括数值，而且包括大量的是“软”数据，如文字、图表和语音等数据。目前，相关学者已开发出了相应的工具软件。由于多案例研究涉及大量的软数据，研究人员很难发现隐藏在这些数据中的现象，所以本研究使用了 Atlas.ti 6.0 软件来辅助定性数据分析。Atlas.ti 软件是分析大量文字、图表和语音等数据的有力工具。它通过关键词编码匹配方法分析软数据，最终达到定性数据分析的目的。

（3） 定量数据收集方法

案例研究辅以定量数据收集方法。定量研究是指问卷设计、调查与统计分析。案例研究的定量数据收集是采用数据调查问卷的形式，对管理者驱动型管理创新创造解答的相关现象进行描述和统计，目的是通过收集的数据评估和充实本研究构建的理论模型或提出的假设。

总的来说，本研究是从总体中抽取一定的样本，以及设计好的一份结构式的问卷，从被调查对象中抽取所需的具体信息。调查的内容涉及到管理创新成果的产生过程，管理者的行为、偏好、态度、知识、动机、生活方式，以及所处的内、外部环境等方面。数据收集的方式是结构式的、标准化的：准备一份正式的问卷，问题的顺序都是事先安排好的，询问的过程也是直接的。所设计的大多数问答题都是固定选择题，被调查者只需从事先给定的几个可能答案中选定一个（或多个）就可以了。本研究问卷设计成结构化问卷并且进行问卷预测试，以修正问卷的遣词用句，删除问卷中鉴别度、信度和效度较低的题项，从而提高问卷的易答性、有效性和可靠性，最终形成正式问卷进行数据搜集。

本研究取样的方式是：在北京、上海、天津、东三省、山东、山西和云南等省市范围内选取典型的企业案例，后就这些企业进行发放问卷。取样的标准是：

要求样本企业是创造过管理创新的制造业企业，且是管理创新方案创造是由管理者驱动的。

数据收集的组织是：作者邀请两位中国硕士研究生加入团队，在各地方进行实地发放问卷；同时，在收集第一批问卷后发现问卷无效，又通过邮寄调查问卷的方式再次收集数据。

（4）定量数据分析方法

定量分析是依据统计数据，建立数学模型，并用数学模型计算出分析对象的各项指标及其数值的一种方法。定量分析是对社会现象的数量特征、数量关系与数量变化的分析，其功能在于揭示和描述社会现象的相互作用和发展趋势。案例研究具体将使用 Excel、SPSS 等统计软件分析定量数据。分析过程中，本论文在案例研究方法的基础上主要采用描述性统计等方法对数据进行分析（各个变量之间的关系）。

1.3.2 技术路线

技术路线如图 1.4 所示。

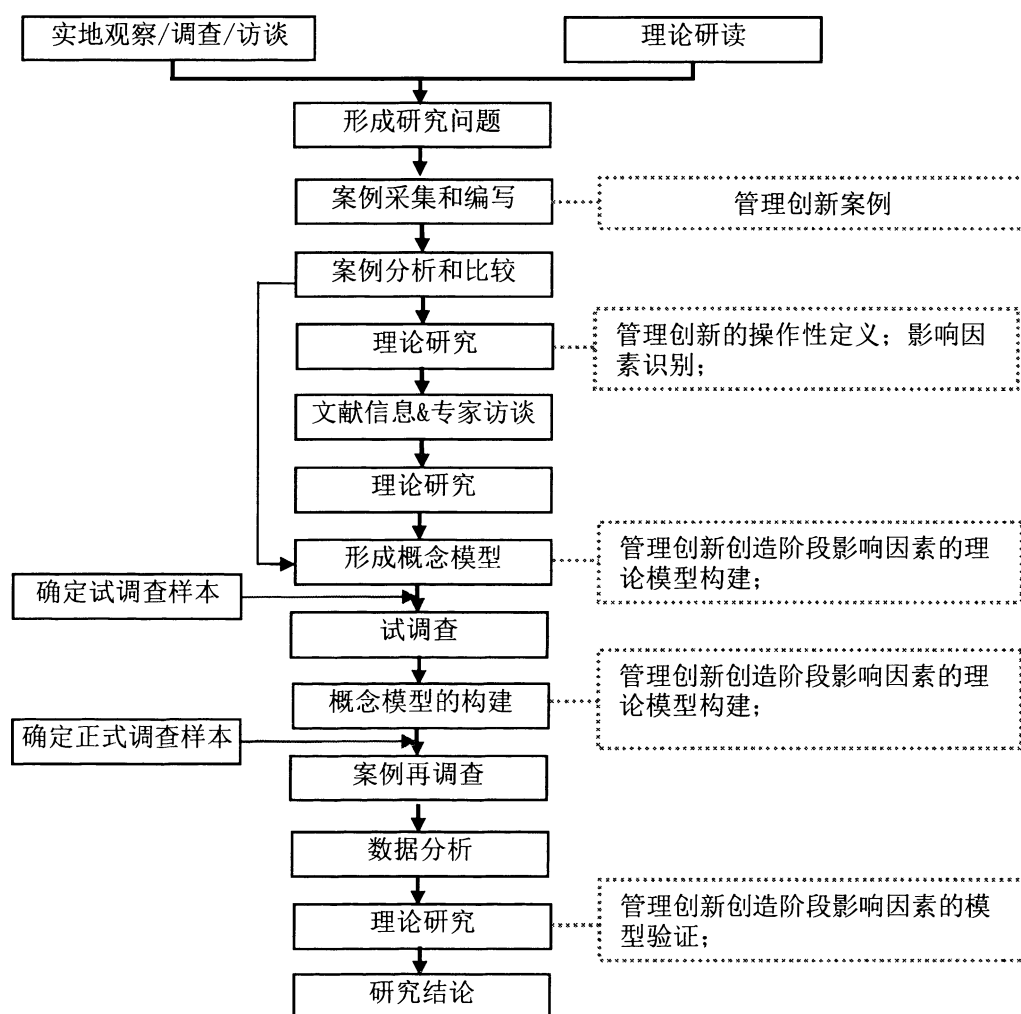


图 1.4 论文的技术路线

1.4 创新点

本研究的创新性工作可归纳为以下三点：

（1）在划分管理者驱动型管理创新过程阶段的基础上，运用单案例探索性研究，构建了管理者驱动型管理创新创造阶段二维度模型，并基于多案例分析，进一步总结提炼了模型中的新问题、问题驱动式探索和管理者的创新背景。

该创新点由五方面研究工作构成。其一，在解析五个关键问题的基础上重新界定了管理者驱动型管理创新的内涵。其二，从案例和理论两层面就管理者驱动型管理创新过程阶段进行了分析。其三，选取典型的单案例就管理者驱动型管理创新创造阶段模型进行了探索性演技。其四，构建了管理者驱动型管理创新创造阶段二维度模型。其五，基于多案例分析，进一步总结提炼了管理者驱动型管理创新创造阶段二维度模型中的新问题、问题驱动式探索和管理者的创新背景。其六，选择典型案例就管理者驱动型管理创新创造阶段二维度模型进行了分析和佐证。

（2）运用垃圾桶等理论^①，构建了管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论研究框架，并基于此框架提出了相关假设。

该创新点涵括两方面研究工作。其一，运用相关理论，构建了管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架。其二，依据管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架，提供了相关假设。

（3）运用案例的研究方法，对管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论研究框架进行了实证检验，并据此揭示了各影响因素对管理者驱动型管理创新创造阶段的作用情况。

该创新点的产生主要基于三方面研究工作。其一，详细描述了案例研究设计。其二，介绍了管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素的质性分析过程。第

^①该理论认为：企业员工面对一项管理活动时，会不断提出问题并给出相应的解决方案。这些方案实际上都被扔进了垃圾桶，只有极少数能够成为最终决策的组成部分。

三节，描述了管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素的作用情况。其四，描述和阐释了研究结果。其四，说明了研究结果在理论和实践上的应用。

2 文献综述

纵览管理创新过程的研究领域，我们发现目前在其相关研究内容等上，文献数量不断积聚，研究力度不断加大，并呈现出研究重点多元化，学术观点多样性，甚至相互碰撞的局面。虽然这是学科发展过程中的必然现象，但分辨和区别理论研究中的共性和个性，有助于我们把握理论研究的全貌。本文的目的正是在于系统地综述管理创新过程研究的现状、进展和成果，找出其中的不足和问题，提出未来的研究方向和思路。

2.1 管理者驱动型管理创新

2.1.1 管理创新概述

近30年来，管理创新研究内容较丰富，且研究重点呈现多元化。为厘清研究思路、找出规律性，本研究梳理了四个截然不同的研究视角：制度视角、时尚视角、文化视角和理性视角^[7]。四个视角涉及到的相关内容基本涵盖了过去管理创新研究的热点和重点问题。以下就每个研究视角做具体阐述。

（1）制度视角

管理创新的发生总是处在某种条件之下。制度视角研究者从宏观层面应用比较法，主要分析特殊管理创新发生的相关制度和社会经济条件。例如，Guillen（1994）研究了七组制度因素对四个不同国家引入新管理意识形态和方式的影响^[16]；Cole（1985）研究了劳动力市场刺激、行业联合相对强度和工会工人素质之间的平衡如何影响不同国家中小团体行为的引入^[17]；Kossek（1987）从行业和企业层面研究了人力资源管理创新的发生^[18]。规范信念认为所谓进步的就可以驱动管理创新的发生，但是这些信念也遵循经济变化的康狄夫长波：即在康狄夫长波中新技术出现引起绩效的差距，而引起的差距就会推动企业实施必要的管理创新，以便带动组织发展^[19]。制度视角测量管理创新主要是根据特殊意识形态的相关论述以及特殊实践或方式的层级而定。该视角没有直接考虑主体能动性，而是关注管理创新出现的先决条件，以及促使行业采取这种管理创新的影响因素。

（2）时尚视角

通常，使用新管理思想的管理者与提供这些思想的“时尚领导者”之间存在动态的交互影响。时尚视角就是探讨在这种动态的交互影响下管理创新是如何发生的^[20-21]。该视角针对管理时尚如何形成做了大量具体研究，包括那些购买管理时尚的管理者的典型特征^[22]，以及“时尚领导者”为提高新思想需求量的方式^[23-24]。然而，有关管理时尚的由来，以及某些创新成功而其他创新失败的原因等研究还很少涉及。时尚视角是从宏微观两层面进行分析的，既研究供应新管理思想的行业，也研究单个管理者选择和购买这些思想的行为原因。管理时尚存在的形态有：抽象的管理思想和语言，特殊的管理实践或方式等。

（3）文化视角

文化视角主要试图探讨管理创新如何形成以及组织现存文化如何塑造管理创新。文化视角是从中观层面着手，主要研究个人的管理创新态度如何与组织的创新引入相结合。目前部分学者从批判的角度进行探讨，也有学者从组织内部过程的角度进行分析^[25-26]，但两者对一些相同主题都能达成共识，如现存组织较难改变、管理创新有修饰和技术上成分和管理创新的结果很少是高层管理者想要的。不同于前述两个视角，文化视角洞察了管理创新实施的方式。该视角认为，尽管实践中大型企业的执行力消弱了管理创新的作用，但是管理创新的结果确实明显地改善了现状^[27]，因此我们不能否认管理创新带来的变化。

（4）理性视角

理性视角研究的前提是个人为使组织工作更加有效率而进行管理创新，并认为个人会针对组织遇到的特殊问题提出创新性解决方案，并且一直支持管理创新的实施和采用^[28]。该视角是跨宏观和微观层面进行研究的，重点探讨内外部管理者行为如何驱动和加速管理创新的过程，以及管理创新最终会给企业带来什么绩效结果。一些学者借助案例进行分析，也有一些学者则使用大样本的定量方法进行研究^[29]。此外，理性视角下的一个分支主题是研究管理创新与技术创新之间的结合，目前研究结论认为它们时常是共同演进的^[30-31]。

经上述分析和总结，现有文献主要从以下四个关键视角展开管理创新的研究^[7]：① 制度视角，聚焦的是新管理思想和实践形成的制度和社会经济条件分析；② 时尚视角，聚焦的是管理思想的使用者和提供者之间动态的交互影响研究；③

文化视角，聚焦的是企业对新管理实践引入的反应研究；④ 理性视角，聚焦的是管理创新（创新个体驱动过程）改善企业的效力研究。现从核心问题、影响创新过程的关键因素、驱动管理创新过程中的个体效能、分析层面、变革过程和创新成果等方面比较管理创新的四个研究视角，相关内容的比较如表 2.1 所示。

表 2.1 管理创新的研究视角

特征	制度视角	时尚视角	文化视角	理性视角
代表性学者	Weitz, (2000) ^[32] , Shenhav, Strang, Kim (2005) ^[33]	Huczynski (1993) ^[34] , Clark (2004) ^[24]	McCabe (2002) ^[27] , Gill, Whittle (1992) ^[35]	Damanpour (1987) ^[29] , Ala'nge, Jacobsson, Jarnehammar(1998) ^[36]
核心问题	在什么制度条件下能引起管理创新的出现和扩散?	新管理思想的供需如何影响它们的传播?	管理创新如何形成以及组织文化如何塑造管理创新?	关键管理者在管理创新创造和实施过程中扮演什么角色?
影响创新过程的关键因素	制度条件与影响者的主要群体姿态	新思想的供应者与建议正统性	管理创新型组织的文化	驱动管理创新过程的组织内外部关键管理者行为
驱动过程中个体效能	很少讨论	很少讨论	管理者重要，但受权力关系和惯例的抑制	组织背景下关键管理者发起和驱动管理创新的过程
分析层面	企业+行业/国家	企业+新思想的市场行情	企业+个人	个人+企业
变革过程和创新成果	管理思想形态和（或）实践的渐进性变化；有效的工作方式	“宣传-幻灭”的循环过程；创新带来长期利益的结论没有得到证实	社会结构变迁过程；工作方式有非常少的改变；现有权力关系没有改变	管理实践以更加有效的工作方式取得了渐进性的变化；成功没有保证

注：改编于 Birkinshaw, Hamel, Mol (2008)^[7]。

2.1.2 管理者驱动

基于理性视角下管理创新影响因素的归纳，本研究发现管理者是理性视角下管理创新重点关注的对象。以下就管理者内涵和管理者驱动两方面研究进行总结和归纳。

（1）管理者的内涵界定

目前有关管理者的内涵界定有着丰富的研究成果。鉴于此，本研究首先在研读国外主流文献的基础上，从各学者的分析角度、管理者的内涵界定、发挥的功能、具有的基本素质和扮演的角色等方面进行了归纳和比较（如表 2.2 所示）。

表 2.2 国外典型管理者研究文献的归纳

序号	学者	分析角度	内涵界定	功能	基本素质	角色
1	萨伊 (Say) ^[53]	从经济资源角	结合一切生产手段并为产品价值寻求价值的代理人	预见需求，发现顾客、克服困难，将一切生产要素结合	判断力；坚持性；有监督管理才能	代理人；经营者
2	马歇尔 (Marshall) ^[54]	组织角度	以创新力等，发现和消除市场不平衡性，创造交易机会，给生产过程提出方向	从“产品成熟化过程”中发现不均衡因素，制定出更为经济合理的方向，并使之秩序化	风险承担；领导协调；创新意识	中间商、风险承担者、协调者和创新者
3	熊彼特 (Schumpeter) ^[55]	从管理者资质或能力角度	不断在经济结构内部进行“革命突变”，对旧生产方式“创造性破坏”，实现生产要素重新组合的人	引进“新的组合”，实现“创新”，“创造性地破坏”经济循环的惯行轨道	不断推动经济摆脱旧有的轨迹和模式，打破原有的均衡状态	创新者、倡导者与实施者
4	奈特 (Knight) ^[56]	从承担不确定性的能力与管理权限的关系角度	不确定性的管理者	减少这种不确定性，尤其是难以预测的不确定性	风险意识；决策并承担商业风险	管理者
5	科兹纳 (Kirzner) ^[57]	从研究市场结构入手	具有常人所不具有的、能够敏锐发现市场获利机会的人	从市场过程中发现获利机会	不断发现市场机会，协调交易过程	“中间商”角色
6	卡森 (Casson) ^[58]	从交易成本入手	专门就稀缺资源配置做出判断性决策的人	降低交易费用	对稀缺资源进行有效协调和判断	管理者

管理者理论的代表人物熊彼特（1990）在《经济发展理论》^[59]一书中提到：为了追求利润，管理者“创造性地破坏”以“实现生产要素的重新组合”，并藉此打破市场的均衡状态；管理者的功能不在于去寻找初始资本，也不是去开发新产品，他最核心的功能在于提供一种经营思想。彼得·德鲁克（2000）继承并发扬

了熊彼特的观点，提出管理者最主要的功能是创新，进而把管理者的领导能力与管理等同起来，认为“企业管理的核心内容，是管理者在经济上的创新行为，企业就是管理者工作的组织”^[60]。依据熊彼特和德鲁克等主流学者的观点，作为创新的主体，管理者可视为创新的承担者和组织者；正是管理者带领企业实现着“创造性破坏”，可以在不增加任何现有有形生产要素的情况下，通过引入一种“新的生产组合”，使得企业生产要素更加合理和有效地得到利用，从而创造出超额利润^[61]。

中国学者对管理者内涵的解释大致有 14 条^[62]，归纳如表 2.3 所示。

表 2.3 中国主要管理者定义的归纳

序号	观点	解释	序号	观点	解释
1	管理者权利说	核心是经营者个体对企业所有权和控制权的掌握程度和比例问题	8	管理者人力资本说	认为管理者的能力是一种通过正规培训和教育形成的人力资本
2	管理者职位说	只有掌握了企业经营决策大权的人才可算是管理者	9	管理者资本说	按照有无产权、股权的控制权划分管理者与经营管理者
3	管理者精神说	强调管理者具有不同于他人的精神特性而称其为管理者	10	管理者规模说	只有达到一定经营规模的经营管理者才算是管理者
4	管理者角色说	基于不同角色的管理行为和行为特征范畴等方面来研究论述	11	管理者职业说	管理者就是从事这一职业的个人，管理者群体是一个职业阶层
5	管理者特质说	研究区分管理者具有什么不同于他人的特别素质或人格特质	12	管理者名家说	管理者是一类名家、一类人才、一种大师级人物
6	管理者能力说	只有当其经营能力达到一定水平时才能称为管理者	13	管理者境界说	认为管理者达到了非常高的管理艺术境界
7	管理者业绩说	探讨的核心问题是企业经营管理者取得或保持什么样的业绩才算是管理者	14	管理者创业说	企业的第一代创业者（创始人）才称为管理者，其它经营管理者只能叫作经理人 ^[62]

基于上述国内外学者对管理者内涵的界定和解释，本研究将管理者驱动型管理创新过程探讨涉及的管理者内涵界定为：对企业管理创新问题产生兴趣，通过各种渠道积极地探索出创新性方案，做出合理的判断和选择，并将方案付诸实践的高层管理者。

（2）管理者驱动研究

目前，管理者驱动研究主要集中在管理者驱动与企业绩效之间的探讨。管理者驱动的探讨主要基于管理者特质的角度，例如 Zahra（1991）在探讨管理者驱动与企业财务绩效之间关系时使用了管理者的创新性、风险承担和前摄性^[63]，Walter，Auer 和 Ritter（2006）在研究管理者驱动与企业财务和非财务绩效之间关键时运用了管理者的前摄性、创新性、风险承担和自信^[64]，等等。总的来说，当前在国内外典型文献中管理者驱动研究涉及的管理者特征大体包括创新性、风险承担、前摄性、自治性、竞争性、自信和防御等（如表 2.4 所示）。

表 2.4 管理者驱动研究归纳

作者	年份	特征
Zahra ^[63]	1991	创新性、风险承担、前摄性
Covin, Slevin, Schultz ^[65]	1994	创新性、前摄性、风险承担
Lumpkin, Dess ^[66]	1996	自治性、创新性、风险承担、前摄性、竞争性
Slater, Narver ^[67]	2000	创新性、风险承担、竞争性
Stetz, Howell, Stewart, Blair, Fottler ^[68]	2000	前摄性、风险承担、未来
Marino, Strandholm, Steensma, Weaver ^[69]	2002	前摄性、风险承担、创新性
Swierczek, Ha ^[70]	2003	风险承担、前摄性、创新性
Morgan, Strong ^[71]	2003	竞争性、分析、防御、未来、前摄性、风险性
Harms, Ehrmann ^[72]	2003	创新性、风险承担
Dimitratos, Lioukas, Carter ^[73]	2004	风险承担、前摄性、创新性
Bhuan, Menguc, Bell ^[74]	2005	创新性、前摄性、风险承担
Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, Kyläheiko ^[75]	2005	创新性、前摄性、风险承担
Tan, Tan ^[76]	2005	未来、前摄性、风险亲和力、分析、防御
Covin, Green, Slevin ^[77]	2006	创新性、风险承担、前摄性
Walter, Auer, Ritter ^[64]	2006	前摄性、创新性、风险承担、自信
Rauch, Frese, Koenig, Wang ^[78]	2006	创新性、风险承担、前摄性
Wang ^[79]	2008	前摄性、竞争性、风险承担、创新性
Certo, Moss, Shor ^[80]	2009	自治性、竞争性、创新性、前摄性、风险承担

2.1.3 管理者驱动型管理创新

经文献梳理，当前学者们还未聚焦管理者驱动型这类管理创新进行研究。本研究的目的便是专门针对管理者驱动型这类管理创新的创造阶段进行深入探讨。以下就管理创新过程的相关研究进行综述，旨在为本研究提供理论基础。

2.2 管理者驱动型管理创新的过程

2.2.1 创新的过程理论

经文献梳理，本研究发现创新的过程阶段划分（或过程模型）通常依据的基础理论包括生命周期理论、演化理论、辩证理论和目的论四种^[81]。本研究从相关理论基础、典型学者、关键比喻、逻辑性、事件进展和驱动力等方面对四种理论进行了归纳和比较（如表 2.5 所示）。其中，演化理论和目的论在 3.1.2 节还会有更进一步的讨论。

表 2.5 创新四种过程理论的比较

	生命周期理论	演化理论	辩证理论	目的论
相关理论基础	发展主义观； 个体发生观； 变形观； 阶段/循环模式	达尔文进化论； 孟德尔遗传学； 突变论； 间断平衡	冲突理论； 辩证唯物主义； 多重性； 集体行为	目标设置、计划； 功能主义观； 社会构建； 符号互动论
典型学者 [82-84]	Comte(1798-1857) Spencer(1820-1903) Piaget(1896-1980)	Lamark(1744-1829) Darwin(1809-1882) Mendel(1822-1884)	Hegel(1770-1831) Marx(1818-1883) Freud(1856-1939)	Mead(1863-1931) Weber(1864-1920) Simon(1916-)
关键比喻	有机增长	竞争生存	反对；冲突	目的性合作
逻辑性	即将计划； 预示结果； 兼容性适应		对抗力量； 论题、无神论； 综合	想象的最终状态； 社会构建； 等效
事件进展	线性；阶段顺序不可改变	循环的、累积的、或可能的顺序，即变异、选择和保留事件	循环的；对抗、冲突和在对立价值（或事件）之间的合成，是不连续的顺序	循环的；目标设置、实施和方法适应，是不连续的顺序，旨在达到期望的目标
驱动力	预示结果/自然、逻辑或制度管制的规则	种群短缺； 竞争； 共栖	冲突；反对力量、兴趣或阶级之间的对抗	目标制定；方法的统一；合作/共生

这四种理论为创新提供了四种过程理论。四种理论在哪些情况下以及何种条件下才能应用到组织的各类创新当中呢？为解决这个问题，本研究按创新模式和
创新主体两个维度对这四种理论进行了区分（如图 2.1 所示）。

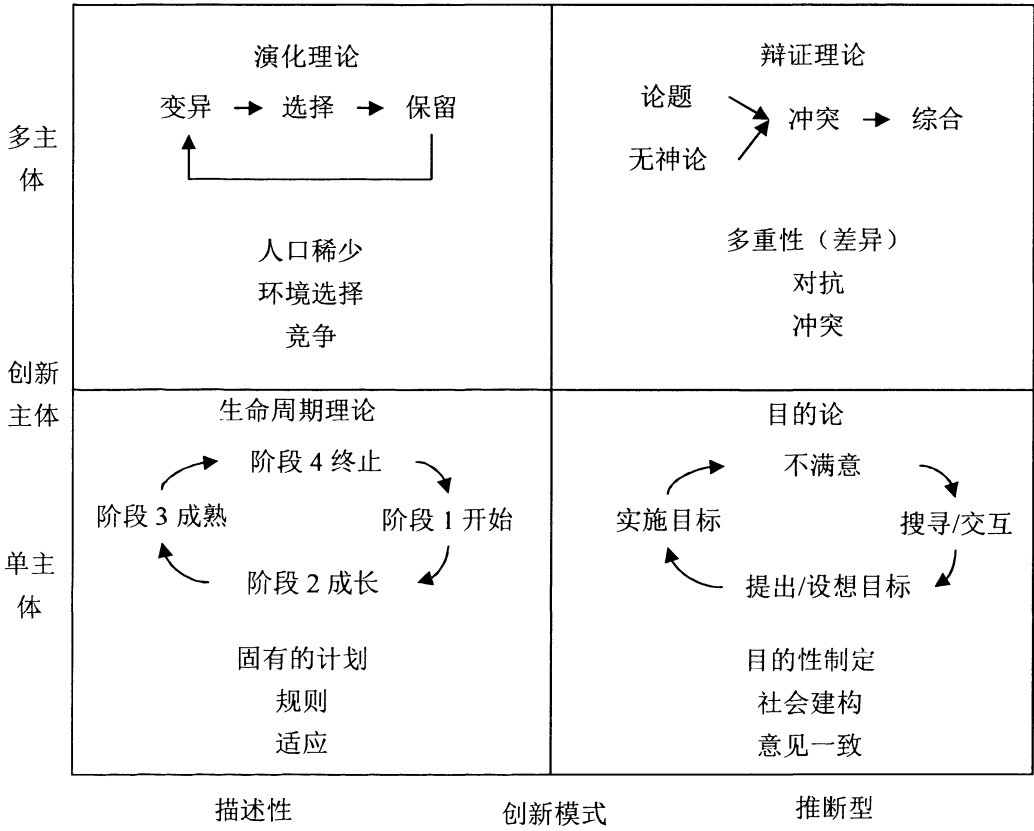


图 2.1 创新涉及的四过程理论

图 2.1 说明了在每一个理论中，创新过程被视为不同进展的变革事件的演变，受不同动力的支配。（1） 生命周期模式把一个主体的变化过程描述为一系列必要性阶段的进展。一个制度的、自然的或逻辑的程序描述了这些阶段的详细内容。（2） 演化模式是由指定种群主体的变异、选择和保留的重复顺序而构成。主体之间为稀少的环境资源竞争，驱动了这种演化的循环。（3） 在辩证模式中，冲突在支持对立理论的主体和抵触产生综合理论的对立面之间出现的，这为下一个辩证过程的循环而转成理论。对立主体之间的对抗和冲突产生辩证的循环。（4） 目的论把发展（变化或创新）视为：基于主体的学习，一个目标制定、实施、评

价和目标修改的循环过程。这些顺序的推进是经由主体中个体之间的有目的的社会构建。

2.2.2 创新过程

经文献梳理，创新的过程研究可以归纳为以下两种思路：其一，按线性论进行研究（Linear fashion）；其二，按非线性论进行研究（Non-linear fashion）。

目前，创新过程的线性研究较为普遍，例如 Hage 和 Aiken（1970）将创新过程划分为评价→开始→实施→常规化四个阶段^[85]等。经梳理，创新过程线性论的主要观点可归纳为表 2.6 所示。

表 2.6 创新过程线性论

学者	时间	观点
Hage, Aiken ^[85]	1970	评价→开始→实施→常规化
Rothwell, Robertson ^[86]	1973	产生思想→项目定义→解决问题→设计和开发→产品生产→营销
Zaltman, Duncan, Holbek ^[87]	1973	知识认知→形成态度→决策→开始实施→继续持续性实施
Kanter ^[88]	1988	产生思想→联合构建→思想实现→转移或传播
Roberts ^[89]	1988	机会认知→思想形成→问题解决→原型解决方案→商业化→技术利用和（或）传播
Tornatzky, Fleischer ^[90]	1990	研究→发展→部署→采用→实施→常规化
Rogers ^[91]	1995	需求/问题→研究→发展→商业化→传播及使用
Klein, Sorra ^[92]	1996	研究→发展→测试→制造→包装→散播→警觉→选择→采用→实施→常规化

非线性论的代表人物有 Rogers（1983）^[93]，Schroeder 等（1989）^[94]，以及 Janszen（2000）^[95]等。该思路研究的主要观点有^[96]：创新是引入新工艺、新技术、新市场、新服务，以及新组织管理形式的结果；在多数情境下，创新是上述多种因素交互渗透而共同影响作用的结果，因为在不同因素之间，本身就存在着相互依存的关系，而且整个系统也是一个螺旋式不断上升的过程。学者们认为创新是聚集、并行或者发散活动的累积性、联合的多维度过程。

2.2.3 管理创新过程

管理创新过程探讨是管理创新领域研究的基础性工作之一，是认识和理解管理创新的前提和保障。目前管理创新过程研究主要集中在管理创新过程的阶段划分和管理创新过程模型两方面。以下分别从以下两方面进行文献的梳理。

最早对管理创新过程进行研究的学者是Pierce和Delbecq（1977），他将组织创新（认为组织创新包括管理创新）过程划分为开始→采纳→实施三个阶段，并从理论上探讨了组织结构变量、个体特质和外部环境属性与管理创新三个阶段的关系^[97]。在21世纪的最初10年中，管理创新过程研究主要有伦敦商学院管理创新实验室（Management Innovation Lab, London Business School）在进行之中。例如，Hamel（2006）将管理创新过程划分为创造→选择→实施→评价四个阶段^[6]；Birkinshaw和Mol（2006）认为管理创新过程可分为四个阶段：对现状不满→从其它来源寻找灵感→创造→内外部的确认^[98]；Birkinshaw、Hamel和Mol（2008）基于自身的研究成果，对管理创新过程进行了具体划分：动机→创造→实施→标签化，每一个阶段的实质内容是：异常问题→假定的新实践→内部新实践→新实践理论化→新威胁或机会→新思想→外部思想试验→实践理论化，并由此从内、外部管理者角度构建了四阶段过程模型^[7]。再如，Mol和Birkinshaw（2009）将管理创新过程划分为创造→采纳→实施三个阶段，构建了“环境（搜索）-管理创新-生产率增长”的概念模型，运用统计调查法进行了实证研究^[8]。可见，国外学者越来越重视管理创新过程的研究，研究成果也越来越丰富。但是，我们也看到了国外学者在管理创新过程的阶段划分上呈现出一致性的现象，研究结论也存在较大的差异性。

中国学者对管理创新过程的探讨还处在起步阶段，还未形成相对成熟的理论体系。例如，孙艳和陶学禹（1999）将管理创新过程划分为发现及确认不满→寻找对策→分析权益关系→实施及评价四个阶段^[99]；苏敬勤和王鹤春（2010）将管理创新过程划分为感知→评估→决策→实施→惯例化五个阶段，构建了P→E→D→I→R的适配过程模型，并进行了案例分析和论证^[100]；苏敬勤和林海芬（2010）将管理创新过程划分为采纳→实施二个关键子阶段，并构建了引进型管理创新的

两个关键子过程模型^[101]。可见，国内学者在管理创新过程的阶段划分上也存在不同形式，研究结论也存在相互对立的局面。

表 2.7 管理创新过程

学者	时间	阶段划分
Pierce, Delbecq ^[97]	1977	开始→采纳→实施
Hamel ^[6]	2006	创造→选择→实施→评价
Birkinshaw, Mol ^[98]	2006	对现状不满→从其它来源寻找灵感→创造→内外部的确认
Birkinshaw, Hamel, Mol ^[7]	2008	动机→创造→实施→标签化
Mol, Birkinshaw ^[8]	2009	创造→采纳→实施
孙艳, 陶学禹 ^[99]	1999	发现及确认不满→寻找对策→分析权益关系→实施及评价
苏敬勤, 王鹤春 ^[100]	2010	感知→评估→决策→实施→惯例化
苏敬勤, 林海芬 ^[101]	2010	采纳→实施

总的来说，目前国内、外主流学者对管理创新过程的阶段划分可归纳为表2.7所示。根据表2.7的成果展示，尽管国内、外有关管理创新过程研究已经涉及，但目前管理创新过程几乎都是针对整个过程而探讨的。目前，我们对管理创新过程的认识和理解仅局限于整个过程。管理创新过程领域的更进一步研究，例如管理创新方案（例如精益生产方式等）是如何创造的、管理创新方案是如何选择的、管理创新方案是如何实施的等分阶段探讨、相关管理者在不同阶段中具有哪些典型行为等研究还未给予探讨。再者，以中国企业的管理创新实践为基础，围绕管理者驱动型的管理创新过程探讨更是没有相关的理论研究工作。可见，管理创新过程领域还有很多研究问题存在理论上的空缺，它们亟待我们去解决。本研究目的便是在过程阶段划分的基础上，对创造阶段给予深入的探讨，以系统地揭示管理者驱动型管理创新方案的生成机制，所得出的研究模型和相关结论从而可以推广到其他类型的管理创新过程研究。

2.2.4 管理者驱动型管理创新的创造阶段

经文献梳理，本研究还未发现专门针对管理者驱动型管理创新创造阶段进行研究的文献。为此，本研究的目标便是聚焦管理者驱动型管理创新的创造阶段给予深入的探讨。

2.3 管理创新的研究方法

目前，管理创新的研究方法呈现多元化特点。以下基于理性视角，按案例研究法、统计调查研究法和其他研究方法进行归纳和比较。学者们使用的研究方法与本研究使用的案例研究方法有着相关之处。

2.3.1 研究方法的归纳

(1) 案例研究方法

案例研究方法的思路是通过对典型的（成功的或失败的）企业管理实践进行总结的方式，提炼出有经验的和有价值的结论，并期望从中发掘出新理论。案例研究有单案例研究和多案例研究两种形式。目前理性视角下前者使用频率较高，后者还少见文献。应用案例研究方法的代表学者有：Golightly（1967）以定期航线为例指出我们不得不重新审视组织、计划、信息系统和营销系统的观点^[102]；Anderson（2002）以美国通用和戴姆勒克莱斯勒汽车企业为案例做了深入分析，提炼出了“作业成本算法”的管理创新模式^[103]；屈佩明（2007）以西安航空企业为案例研究了管理创新，提出了多元价值管理创新的理念^[104]；李露钢（2002）^[105]以海尔为案例提出了综合管理创新观点；刘伯华（2001）从梅山矿业企业管理创新的实践提炼出了“零缺陷管理”的管理模式^[106]；等等。

(2) 统计调查研究方法

统计调查研究方法的思路是利用大量调查问卷获得的具体数据，在统计分析的基础上探讨管理创新。该方法得出的研究结论在有效性和普适性方面能得到保证。目前理性视角下使用统计调查研究方法的代表学者有：Currie（1999）通过对全面质量管理、准时生产、业务流程再造和过程创新的比较，并结合统计调查研究方法对管理创新进行了研究，证实了创新主体需要用战略的视野而不是狭隘的视野看待管理创新^[107]；Sinclair（2006）从三种来源渠道得到数据，应用统计调查研究方法，找出了阻碍管理创新的影响因素^[108]；李焱（2006）对256位被试人员进行问卷调查，运用结构方程模型验证发现：组织学习方式对管理创新活动的成效起到部分的影响作用^[109]；夏冬（2006）通过对中国600余家企业的调查问卷和实证分析，研究了经营者因素对企业所有权结构和企业组织管理创新之间关系的

影响^[110]；张曙光（2005）通过对香港上市公司实际数据的实证分析，研究了管理创新、企业业绩以及企业管理之间的关系^[111]。

（3） 其他研究方法

除了上述两种主流的研究方法，理性视角下使用的研究方法还有数学建模法、扣除法、经济学分析法和经验类比法等（如表2.8所示）。不同的研究方法为探讨管理创新理论增添了很多路径，得出的结论和揭示的规律也充实了管理创新理论。

表 2.8 其他研究方法

研究方法	代表文献的贡献
数学建模法	Nickell, Nicolitsas和Patterson（2001）运用数学建模方法，指出企业在面对市场萧条和处在竞争及财务压力的情况下最有可能引进一种新的管理方式维持经营 ^[112] ；Ilyshev和Kouzoubov（2002）借助数学建模方法探讨管理创新，分析的参数体系包括科技标准的特性、创新的过程和创新活动的效率 ^[113]
扣除法	李子奈（2002）提出了一种测度管理创新在经济增长中贡献的方法——扣除法，并采用经验分析方法定量测度了管理创新在中国经济增长中的贡献 ^[114]
经济学分析法	王锐兰（2003）从经济学角度对中国企业管理创新进行了分析，指出经济绩效是企业管理创新的逻辑出发点和归宿点，但是，管理创新既不必然等于经济性，也不必然等于不经济性 ^[115]
经验类比法	谢洪明（2005）比较两个分别在中国大陆和台湾做的关于市场导向—组织学习—组织创新—组织绩效关系的研究后发现，管理创新是提升组织绩效的瓶颈 ^[116]

2.3.2 研究方法的比较

由于理性视角下管理创新研究的复杂性，研究者多采用案例研究法（有单案例和多案例之分）和统计调查研究法。多案例研究的优势在于得出的证据更有说服力，且有利于构建和论证新的理论，而单案例研究则更为深入和细致。单案例研究虽然可以揭示某些规律性认识，给人们提供观察和思考的视角，但由于管理创新的内容五彩缤纷，方式多种多样，结果千差万别，且管理创新本身的内在属性就在于差异和新奇，因此某一类型的管理创新行为很难解释其他类型的创新行为，也无助于我们认识管理创新的整体概貌。不可否认，国内外很多学者通过问卷调查获取数据，在统计分析的基础上得出研究结论，在一定程度上弥补了单案例研究的缺陷。然而，统计调查研究有一个关键弱点就是理论探索性不强。理性

视角下管理创新的相关理论构建属于探索性研究，使用统计调查研究方法不利于构建新的管理创新理论。综上所述，由于理性视角下管理创新过程的内容丰富和现象复杂，本研究认为未来研究应加大多案例研究的使用，并建议在进行多案例研究时最佳的案例数目为3个以上^[117]。

2.4 相关理论

本研究认为，解释管理者驱动管理创新的创造阶段研究主要涉及到垃圾桶理论等。该理论是本研究的理论基石，以下就此理论的核心思想予以简介。

2.4.1 垃圾桶理论

该理论认为，企业员工面对一项管理活动时，会不断提出问题并给出相应的解决方案。这些方案实际上都被扔进了垃圾桶，只有极少数能够成为最终决策的组成部分。垃圾桶理论的基础是马奇教授对组织行为的观察^[118]，他发现，在企业中工作的人们容易对某些行为模式产生偏好。这些模式成为他们个人选择问题的解决方法时宠爱有加的“宝贝儿”。作为结论，模型指出：不管问题发生在何时何地，人们都会以此为机会，来实施他们早已选定的解决方法。这会影响到决策的制定过程和最终结果。该模型的另一特色，是将企业看作由一系列竞争性对策构成的集合体，随时等待着问题的出现。因此，在垃圾桶模型下，决策可视为问题、对策和管理者的选择三者的某一特定组合。从这个意义上，最终决策只不过是发生在垃圾桶内的淘金过程的副产品而已。马奇和另一位美国管理学者李查德·西特等学者^[119]还提出一种观点。他们认为：企业的运行方式是一种有组织的无政府状态。这刚好与垃圾桶模型不谋而合。

该理论是解释管理者驱动型管理创新创造阶段的主要理论，因为其表现出以下几个特征：其一，该理论包涵了管理者、问题、解决方案等几个关键的要素；其二，上述关键的要素与管理者驱动型管理创新创造阶段有着内在的联系。该理论的运用具体在本研究 4.1 节做了进一步的描述。

2.4.2 企业行为理论

现代企业作为一种组织体系，对人们的生活方式以及经济增长和社会进步都产生了巨大的影响，也得到了社会科学家的关注，他们从各个角度对企业提出理

论解释。**March** 在提出组织行为模型之后，将其组织理论同经济学理论结合起来，提出了“企业行为模型”。相比较之下，组织理论是试图去创建一个清单，指出组织中所可能发生的一切事情；企业行为理论更倾向于寻找与企业的经营管理相关的事情。两种理论有着侧重点的差别：动机、满意、计划、组织设计等方面，在组织理论中更为重要；利益冲突和组织学习等方面，在企业行为理论中更为重要。**March** 在决策理论和组织理论的基础上，将理论分析和经验观察相结合，通过对企业的产量、价格、投资等经济决策进行研究和分析，从而建立了企业行为的一般模型。

企业行为理论的核心思想是把企业当作一个自适应的联盟（所谓联盟是指单个企业，而不是指企业集团或者企业集群，联盟一词强调其内在差异性和关联性），这个联盟由有着不同目标的、并可能产生冲突的个人和群体组成。企业的一个突出特点，就是存在着未解决的冲突。只有达到内部目标的一致，组织才能进行积极有用的决策，所以，现代企业将实现目标看成是组织持续地讨价还价学习过程的结果，然而这个过程并不必然会产生一致的目标。另外，组织行为理论和企业行为理论都强调决策，但是企业行为理论更强调通过标准作业程序而不是通过精打细算进行决策。在企业中，经验体现在标准的作业程序中，规则反应了企业通过谈判解决过去冲突的积累。随着时间的转移和经验的变化，企业中惯例化的作业程序也会随着组织的搜寻、学习和谈判而变化。从这个意义上来讲，**March** 更倾向于把企业看做是一个规则系统，并且这个规则系统随着时间的变化对经验产生回应，而经验则是对组织行为、愿望和多重并且冲突的目标之间关系的解释。在企业行为模型中，**March** 更注重遵循规则的决策，而不强调成员的理性化程度。

为了详细阐述自己的思想，**March** 进一步提出了关于组织目标、预期和选择的一系列观点^[120]。他认为组织目标、组织预期和组织选择是企业进行决策时必须要考虑的。组织目标是由组织联盟成员定义的和由结果辨别的愿望水平代表的。组织预期是有根据的反馈和搜索（这种预期有可能有偏见，并在企业内有争议）。组织选择被视为是问题导向的，并且是按组织的标准作业程序和注意模式识别的。企业行为过程中的这些命题，都可以被描述为人类行为者所使用的文书形式。

March 的企业行为模型还包括对四个主要术语概念的发展,这四个概念是对组织决策过程的进一步描述。第一个概念是“冲突的准解决”。组织是由具有不同目标的部门和成员组成的,所以组织中存在着大量潜在的冲突。March 认为应对冲突,不一定要全部解决它,可以将问题分解成子问题并通过权力下放来解决子问题,关键是要用可接受水平(而不是理想水平)的标准来进行必要的权衡,按照组织能够容忍的程度来确定解决方案,并对存在冲突的目标确定优先顺序。第二个概念是“不确定性规避”。不确定性是任何组织在决策中都要面对的,对企业来说,市场、供应商、股东、竞争者等,都存在其行为的不确定性。March 认为企业可以选择从避免到消除种种手段来规避不确定性,如通过推迟决策来避免眼下的不确定性(拿不准、弄不清的事情先搁置,这在企业中特别常见),通过开展活动减少不确定性,通过预算和合同降低不确定性,通过内外谈判消除不确定性等等。第三个概念是“问题导向的搜寻”。搜寻比选择更重要,其中包含简单的因果模式。搜寻是以目标和经验为基础的,源自解决问题动机的搜寻,有可能是体力过程(如查阅档案),也有可能是感知过程(如在相关资料中寻找因果关系),还有可能是联想过程(如举一反三的搜寻)。第四个概念是“组织学习”。March 认为组织像人类个体一样,会通过学习过程而成长。企业根据自己和他人的经验来调整其愿望水平,根据经验来调整其注意力和搜寻规则,因为他们能从同一个历史事件中看到不同东西,有不同的评价,看到组织学习不同部分和不同事情。

通过对这四个核心概念的分析扩展, March 对企业组织的决策过程进行了详细分析。可见, March 的企业行为模型主要是对企业决策过程的描述,他以有限理性和利益冲突为思想基础,通过对企业经济行为的研究,建立了一个经验性的、以过程为导向的、普遍适用的工商企业决策模型。

2.5 研究评述

综上所述，国内外学者就管理者驱动型管理创新做了大量的相关研究工作，取得了很好进展，但仍然处于起步阶段。表 2.9 列举了现有文献呈现的一些特点，并据此给出了未来研究方向。

表 2.9 管理者驱动型管理创新过程研究述评

研究领域	特点	未来的研究方向
内涵	① 界定形式众多；② 可操作性的概念体系没有建立； ③ 管理者驱动型管理创新的内涵还未界定	需从内涵的界定入手
过程研究	① 管理创新过程还未分阶段进行研究；② 管理者驱动型管理创新创造解答研究还未涉及	需分阶段深入研究
影响因素研究	① 涉及的层面多；② 管理者驱动型管理创新创造解答的影响因素研究还未涉及；③ 未分阶段研究	需分阶段探讨影响因素
研究方法	① 单案例研究是主导；② 统计调查研究方法较缺乏； ③ 其他研究方法匮乏；④ 按照过程模型的思想开展研究还未涉及。	需用案例等科学研究方法
研究技术路线	① 系统研究比较少；② 按照科学的范式进行研究的成果较缺乏；③ 研究对象选择的随意性而不够典型	需系统性、规范性的探索性研究

(1) 目前由于国内外文化等方面的差异，管理创新内涵的界定形式众多，至今没有统一的共识。管理者驱动型管理创新的概念体系还未建立起来。有关管理创新的内外部影响因素研究比较丰富，研究内容已经全面覆盖了。但是，从中国企业背景出发，围绕管理者驱动型管理创新不同阶段的影响因素还缺乏细致研究。因此，未来研究还需要从不同的视角，以中国企业为研究对象，进一步建立概念体系及完善管理者驱动型管理创新过程各阶段影响因素的结构性研究。

(2) 管理创新领域常使用的研究方法是案例研究法和统计调查研究法，文献数量不多，但研究成果具有一定的影响。各研究方法使用呈以下特点：案例研究方法几乎是单案例研究、调查问卷和数理统计的实证研究方法非常缺少、其他研究方法也不是很丰富，并且这些方法没有按照过程模型的思想开展研究。可见，未来研究需加大使用案例等实证研究方法，按照过程模型的思路开展研究。

(3) 现有国内外管理创新研究的技术路线呈现三个特征：一是国内外学者大规模的系统研究还比较少；二是按照科学的范式进行的研究就更少；三是一些

研究存在对象选择的随意性而不够典型。因此，未来研究需根据当前的研究现状，采取合理的研究范式，以发掘出具有中国特色的企业管理创新过程理论。

3 管理者驱动型管理创新创造阶段的模型

从科学管理到现代管理丛林的出现，各种管理创新成果都积极地推动企业发展和社会进步。例如丰田、通用汽车、宝洁和海尔等企业各自创造的精益生产方式、事业部制组织结构、品牌管理系统和“市场链”业务流程再造等代表性的管理创新成果，不仅推动了企业稳定健康发展、增强了核心竞争力，而且改变了全球无数企业的运作方式、创造了更多的社会财富。因此，不论在理论层面，还是在实践层面，管理创新都是一个有价值的研究课题^[7]。

纵观文献，管理创新研究现处在起步阶段，体系结构还没有形成。其一，在内涵界定方面，管理创新没有统一的概念平台，但结合现有成果，内涵可总结为：管理实践、经营模式、组织结构或管理方式方法等的创造和实施，且它们对现状来说是新颖的^[8]。本文依据这种界定，并把经营模式、组织结构或管理方式方法等方面的创新等统称为管理实践的创新。其二，从具体研究内容看，成果较分散：部分研究聚焦特殊管理创新跨企业、跨产业以及跨国家的扩散机制；部分研究则关注管理创新扩散的条件；也有少数研究讨论了特殊管理创新的产生机制，如具体从比较视角进行分析^[7]。

经文献梳理后发现，涉及管理创新成果（例如精益生产方式等）如何创造的研究还较少，以致我们对管理创新前端创造阶段的认识和理解非常有限。为此，本文引出研究问题：管理创新到底是如何创造的？由于管理者是管理创新最直接的发起者、管理者、实施者和评价者，是创造和实施管理创新的基础力量^[6-8]，本文据此提出研究思路：先就管理者驱动型管理创新过程的阶段进行探析，后从管理者驱动管理创新的视角，构建和剖析管理者驱动型管理创新创造阶段模型，并以典型案例做进一步论证。

3.1 管理者驱动型管理创新过程的阶段划分

为能深入地探讨管理者驱动型管理创新成果的产生过程，本节研究目的便是研究管理者驱动型管理创新过程主要经历了哪几个关键性阶段。本节先对10个中国本土企业的管理创新案例进行描述和总结，后从理论角度进行分析。

3.1.1 管理者驱动型管理创新过程阶段的案例分析

本节选取10个中国本土的管理者驱动型管理创新事件作为案例研究对象（案例信息如表3.1所示，选择标准见1.2.1节相关内容），并就它们的产生过程进行描述，旨在总结和提炼出管理者驱动型管理创新过程经历哪几个关键性阶段。

（1）案例描述

表 3.1 管理者驱动型管理创新过程的描述（一）

序号	企业名称	管理者	成果	管理者驱动型管理创新过程的简述	总结提炼
1	大连万达集团股份有限公司	王健林	“订单地产”	长春开发商将一块地块推荐给万达；王健林决定买下这块地，开发了第一个商业地产项目；产品形态经历了三代变迁	经历了创造、选择和实施三阶段
2	深圳发展银行	胡跃飞	供应链融资模式	业务发展严重受限；胡跃飞提出并决定了供应链融资的模式；经历了贸易融资专业化、规范化和供应链金融发展的三个阶段	经历了创造、选择和实施三阶段
3	河南华英农业发展股份有限公司	曹家富	“公司+基地+农户”的模式	正值全国农村联产承包责任制的转型时期；曹家富率先在全国养殖行业提出了“公司+农户”模式；在坚持保护社会养殖稳定的前提下，积极推行集约化、科学化的养殖模式	经历了创造、选择和实施三阶段
4	云南白药集团股份有限公司	王明辉	云南白药牙膏商业模式创新	面临着政策变化等；提取技术能力的提升；王明辉把突围的第一站押在个人护理产品领域的牙膏产品上；采用“药品+超市”的策略	经历了创造、选择和实施三阶段
5	河北大午农牧集团有限公司	孙大午	企业立宪制	民营企业的传承问题；孙大午曾经设想过高层股份制等制度；在研究欧洲等君主立宪制度的基础上提出并实施了企业立宪制	经历了创造、选择和实施三阶段
6	杭州华三通信技术有限公司	郑树生	“三权分立”的产品研发组织架构	公司对产品的质量要求很严；郑树生在IPD流程基础上不断优化，提出了“三权分立”的研发架构；2004年，决定实施	经历了创造、选择和实施三阶段
7	中国移动通信集团广东有限公司	徐龙	三型企业组织建设	职能条块分隔等一系列问题；徐龙依据经验提出并决定了三型企业组织的建设；做法概括起来为“一个、二维、三重、四大”建立	经历了创造、选择和实施三阶段
8	内蒙古伊利实业集团股份有限公司	潘刚	精确管理	乳品产能提升速度快、价格战；潘刚提出了“要速度，更要精度等”经营管理理念；在2005年制定了不同的经营方案	经历了创造、选择和实施三阶段

表 3.1 管理者驱动型管理创新过程的描述（二）

9	浙江吉利控股集团有限 公司	李书福	“3+3”滚动 订单管理	李书福对外部环境的判断；及时作出的战略决策；实施的大规模技术改造等	经历了创造、选择和实施三阶段
10	浙江圣为纸业股份有限 公司	张周芳	品牌包装解 决方案	贸易企业的利润空间日渐缩小；张周芳提出通过对印刷包装行业价值链的整合为终端客户的经营理念；2005年-2006年进行了实施	经历了创造、选择和实施三阶段

案例1中的“订单地产”管理创新成果产生过程描述如下。万达于2000年5月17日决定剥离不相关业务，回归房地产主业。订单地产成果的产生缘自长春某开发商将一块地块推荐给万达的机遇。董事长王健林于2001年决定买下了这块地，开发了第一个商业地产项目——长春万达购物广场。总的来说，万达订单地产的产品形态已经历了三代变迁。第一代是购物广场。第一代实施后，王健林发现了一些问题。经调研，王健林随即决定今后开发的项目只租不售，并确定以租金收益作为万达商业地产的核心赢利模式。伴随着天津项目的建设和运营，万达订单地产从单体的购物广场模式转型为由品牌主力店组合而成的商业广场模式，完成了从第一阶段到第二阶段的跃迁。然而第二代购物中心也有弱点。2004年下半年，万达继续总结经验教训，推出以宁波、上海和北京等地购物中心为代表的第三代购物中心，也叫“城市综合体”。同时，在万达提出“只租不售”的政策后，难以通过出售商铺快速回流资金。借鉴海外市场的发展经验，万达发现房地产信托基金（REIT）能够很好地解决购物中心的资金问题。与订单地产不断创新的过程相配合，万达也在不断改善自身的管理水平和组织效率。

案例2中的供应链融资模式管理创新成果产生过程可做如下阐述。深发展资本金不足、公司业务发展严重受限，亟需寻找新的业务增长点。胡跃飞认为，需要解决的主要问题是，必须找出符合中小企业实际的信用支持方式，并从银行内部形成规范的组织作业体系，以达到择优扶持客户、规范快捷作业、降低成本和规模增长的目的。由此，胡跃飞决定实施供应链融资模式。供应链金融的产生经历了贸易融资专业化、贸易融资规范化和供应链金融发展的三个阶段。贸易融资专业化发展阶段始于1999年，起初涉足货押授信业务，至2001年前后分行和总行相继出台货押业务管理制度，值此开始了“深发货押”业务的蓬勃发展。真正系统

探索贸易融资业务始于在深发展若干分行开展的票据业务。贸易融资规范化经营阶段从2002年开始。2002年，胡跃飞研发和制定了货押业务系列管理制度，建立了货押业务行业准入目录，总结了八大创新业务和产品，开启了贸易融资业务系统规划和经营的新阶段。2003年，胡跃飞开创性地推出了“1+n”供应链融资服务。2005年初，胡跃飞负责全行公司银行业务，开始向全行推广贸易融资业务，制定了《公司业务的发展方向与转型策略》，并随后实施了公司业务的全面改革，包括组织架构、管理体系、营销体系、作业流程、风险控制及系统支持等各个方面。2006年，供应链金融—贸易融资发展进入了新阶段，胡跃飞对贸易融资业务继续向纵深推进，主要在产品创新、业务全行推广和品牌塑造方面。

案例 3 中的“公司+基地+农户”模式管理创新成果的形成可概括如下。在1991-2000年间，公司投产之初正值全国农村联产承包责任制的转型时期，各地都在探索如何改进农业模式，增强农村经济活力的有效方法。曹家富在探索中发现：只有引导农户转变观念，切实保证农户利益，才能使企业在瞬息万变的市场环境中生存、发展和壮大。为此在他的倡导下，曹家富率先在全国养殖行业提出了“公司+农户”的模式，与农户建立有效的利益连结机制。而从2001年后，随着中国的入世，市场竞争的加剧和人们对生活质量的要求不断提高，原来分散的农户养殖模式已不能适应国际、国内对农产品高标准加工的实际需要，农产品的安全问题日益成为影响禽产品加工、流通和出口的重要因素，尤其成为发达国家设置绿色壁垒的借口，这就要求对原来的产业链进行有效的改造。曹家富在坚持保护社会养殖稳定的前提下，积极推行集约化、科学化的养殖模式，于2001-2003年投入1亿多元人民币，陆续兴建了58个大中型商品鸭养殖场。2004年又在全县各乡镇兴建了42个养殖小区，这些基地和小区全部推行“五统一”的管理模式。同时，在社会养殖发展上，曹家富采取“定期检查，优存劣汰”的办法，使现有养殖场户全部实现工厂化、格式化，保证了鸭源产品质量和养殖效益。“公司+基地+农户”的农业产业化模式逐渐形成。2009年初，华英公司所在的信阳市委、市政府提出了“让华英富庶潢川”的设想，在未来的五年内，运用放大“华英模式”。

案例 4 中的云南白药牙膏商业模式管理创新成果产生过程可做如下描述。多年来，云南白药连续进行云南白药系列药品的立体开发，在白药药品的剂型方面，

已近极致。对于云南白药这样的医药企业，面临着政策、市场竞争者等挑战。随着科技应用水平的不断提升，云南白药已经能够做到应用高分子提取技术来提取云南白药活性成分。而对于云南白药而言，无论进入哪个领域，产品只是一个载体，其中所蕴涵的白药活性成分及其所具备的独特功效才是云南白药的真实卖点。2003 年，在云南白药的股东大会上，王明辉把突围的第一站押在了个人护理产品领域的牙膏产品上。云南白药牙膏从产品设计开始，王明辉就把“口腔全能保健牙膏”作为一个理性的品牌定位，传达品牌的功效内涵，并同时将“非传统牙膏”作为云南白药牙膏的感性定位。在市场运作策略上，王明辉牙膏不走传统的日化路线，而是借鉴和运用保健品推广思路，采用“药品+超市”的策略。为了确保“稳中央、突两翼”战略的成功实施，王明辉结合牙膏的营销状况，不断进行组织结构的调整、完善。

案例 5 中的企业立宪制管理创新成果的形成过程阐述如下。中国民营企业在传承和可持续发展的问题上仍未找到一条可行的路子，而这个问题是所有管理者最终要面对的。孙大午一直都在探索企业的治理模式。曾经设想过高层股份制、家族股份制以及全员股份制，甚至做过股份制试验，最终放弃，因为这样做不仅是在分家产，分亲情，还很可能破坏企业的凝聚力。此外，他还研究了欧洲、日本的君主立宪制度。英国、日本等国家的皇室利益和国民经济是和谐统一的。日本皇室每年会获取一定的财富收入。其中，一半是固定收入，另一半则是浮动收入，和当年的国家税收挂钩。但是，国家的立法、行政和司法权都不在皇室手中。国会作为立法机关，是国家最高权力机关，由国会选举出执掌最高行政大权的内阁总理大臣。行政权属于内阁，司法权则属于法院。这种互相牵制的关系有利于整个国家的平稳发展。因此，孙大午决定在企业中探索试行这种体制。大午集团第一届董事会选举于 2005 年 2 月 28 日下午 4:00 在大午中学阶梯教室举行。选举由监事会负责组织。这次选举，标志着“企业立宪制”在大午集团的正式实施。

案例 6 中的“三权分立”产品研发组织架构管理创新成果产生过程介绍如下。杭州华三通信技术有限公司对产品的质量要求很严，所遵循的 IPD 集成产品开发流程是经过长期检验的，是国际大公司通用的流程。但是产品的质量光靠流程保障是不行的。总裁郑树生认为，国际市场对产品客户需求满足和质量要求上都

非常苛刻，特别是如果产品不稳定，将造成不可想象的后果，即便是维护费用都会把公司拖死。所以公司追求产品零缺陷，做不到也要追求。郑树生根据自身所处行业的特点和客户要求，在 IPD 流程基础上，不断优化，形成“三权分立”的研发架构。2004 年，郑树生决定实施“三权分立”产品研发架构。三权就是立法、行政和司法。立法是定标准，制定所有的硬件、软件和测试标准；行政是产品开发，一个产品的开发工作由一个 PDT（产品开发团队）负责，PDT 成员来自各个业务单元，包括软件开发、硬件开发、工艺控制、供应链、技术服务和财务等；司法是鉴定测试，拥有两个业界领先的第一方测试机构：可靠性实验室和产品鉴定测试中心，分别进行产品的硬件测试和系统测试。

案例 7 中的三型企业组织建设管理创新成果产生过程可做如下阐述。中国移动通信集团广东有限公司自 1997 年经国务院批准改制重组以来，随着企业规模迅速扩大、管理层级逐步增多，出现了职能条块分隔、部门固守本位、信息传递链条加长、企业整体协作困难、反应速度慢和知识更迭速度慢等一系列问题，需要对原有组织管理模式进行优化，提高管理软实力，为企业做大、做强和做久提供基本保障。徐龙认为，近几年中国移动的“一枝独秀”也引起了各方的反响，竞争的复杂性和激烈化，使公司走到了一个非常重要的十字路口，如何化解内外压力，进一步推动企业的持续稳定发展，要求中国移动通信集团广东有限公司不仅要考虑自身的成长，股东的利益，还要综合考虑社会、政府等其它相关利益者的利益，将责任全面落实到企业经营管理的各个领域。于是，徐龙结合自身经验，提出并决定了三型企业组织的建设，其做法概括起来为“一个理念、二维结构、三重机制、四大内涵”的建立。一个理念即以“绩为先，和为贵，变则通，人为本”的中国式管理理念贯穿组织变革的始终，为公司上下把握变革方向、认清事业前途提供了重要指引。二维结构是指采取了“三集、三沉、三自”的管理举措。三重机制是指通过建立了适应组织变革的 3R 责任机制、6S 创新机制、U-learning 学习机制。四大内涵则是在中国移动通信集团公司文化理念体系下确立了速度、学习、创新和团队四大文化内涵，为组织变革的提供文化保证。

案例 8 中精确管理的管理创新成果形成过程描述如下。由于进入门槛较低，很多企业加入到乳品行业中，形成鲜乳品产能提升快于消费增长速度，价格战成

为主要竞争手段。乳品市场品牌集中度进一步提高，国际资本及跨国乳业巨头重新看好中国乳业市场，国内乳业巨头纷纷与外资企业合作。中心城市市场是强势品牌竞争的主战场，连以前不被重视的二三线市场也成为众多品牌进攻和防御的重要市场。根据这些实际情况，潘刚提出了“要速度，更要精度；要成就，更要持久；要市场，更要未来”的经营管理理念。为了系统的贯彻精确化管理思想，潘刚首先在 2005 年的不同阶段根据经营特点和工作重点制定了不同的经营方案。对阶段的工作主题、要实现的目标、工作方案和工作排期做出了明确要求。为了保障各项工作的落实，潘刚从集团层面提出了要求：建立健全经营管理工作系统，完善工作汇报制度、会议制度；加强对各项工作的监控和评估；按照工作汇报制度、会议制度定期汇报工作。把各单位各部门的工作有机地融合到经营管理的主线上来。在四季度开展的“创建节约型企业”活动中，潘刚推动召开了动员大会；从原辅料、生产组织等方面提出了工作改进重点；并对产品事业部从活动的宣贯落实、方案上报、实施跟踪、检查考核和评比奖励各个环节都有跟进落实，确保方案的实施。

案例 9 中“3+3”滚动订单管理创新成果的产生过程情况如下。在 1998 年-2003 年期间，当时国内轿车市场上经济型轿车的价格在 10 万左右，吉利轿车以 5-7 万的价格进入市场，打破了轿车市场已有的格局。2003 年下半年，国家开始宏观调控，汽车行业特别是轿车行业井喷之后的市场大幅度回落，一些企业处于产销低迷状态。李书福抓住这个时机，迅速做出进行战略调整的决策，取消了原有的建设项目、开始企业内部流程再造和信息化建设、对各基地布局进行重大整合；并吸收优秀的管理思想，进行企业内部流程再造和内部市场化的尝试，创造出“3+3”滚动订单管理办法：销售公司每天下午（夏季 5 时前、冬季 4 时前）需下达明天起 6 天的生产订单，其中前 3 天的订单为确认订单不允许更改，后三天的订单为预测订单可以适当更改（但更改率不能大于 30%），每天以此类推（遇节假日顺延）。具体的实施程序包括 3+3 订单实施原则、编制依据、3+3 生产订单的编制、3+3 订单的更改、3+3 订单的实施、非常规生产订单的编制和实施、经营管理办公室对考核评价结果进行汇总和分析、按照《文件控制程序》归档保存。

案例 10 中的品牌包装解决方案管理创新成果的形成可做如下描述。2003 年前后，圣为已经发展到一定规模，且已涉足全国乃至国际纸张贸易市场。一方面，随着互联网等技术手段的普及，各产业的透明度都在增强，贸易企业的利润空间日渐缩小；另一方面，张周芳还希望继续做大企业。张周芳了解到：“众多品牌生产企业在外包装能够基本满足功能需要（保护产品免受运输损毁）后，日渐对于外包装无法满足品牌及形象需要不满。而且由于印刷企业的进入壁垒很低，全国范围内印刷企业大都非常分散，而且规模不大，导致品牌生产企业需要同时应付设计公司、印刷公司、制作公司和物流运输公司并分别监督质量”^[121]。基于此，张周芳提出了这样的经营理念：通过对印刷包装行业价值链的整合为终端客户——品牌生产企业提供品质好、成本低的包装物，提升品牌产品的附加值。在了解到品牌生产企业的困扰后，2005 年中张周芳首先直接向品牌生产企业在全国范围内的工厂统一提供纸张。虽然包装物用纸统一后，在厚度、强度等功能特性方面以及纸的色泽方面的一致性得到了增强，但由于印刷企业的分散性，导致包装物在印刷、制作等环节仍然存在很大差异。2006 年底开始，张周芳陆续组建了自己的设计队伍，在各分公司所在地购置了包装物制作设备；了解到国内大部分印刷厂印刷设备利用率不足，张周芳与很多印刷厂签订了利用其闲置生产能力的协议。最终，张周芳通过整合行业内各种资源，利用自身对纸张应用的专业性和规模成本优势，向印刷包装行业的终端客户——品牌生产企业提供了集合纸张采购、包装设计、印刷、包装制作和物流等各环节，且性价比最高的服务。

（2）案例评析

上述10个管理者驱动型管理创新成果的产生过程简述如表4.1所示。基于上表，本节可总结提炼出管理者驱动型管理创新的产生过程主要包括以下内容：管理者对企业面临的问题和遇到的机会产生兴趣、通过各种渠道搜索必要的信息、创造出管理创新方案、拟定详细的方案、考评各种方案、最终确定拟实施的管理创新方案、为方案的实施提供各种保障条件和实施氛围、反复试验方案、动态修正或根本性改变方案和持续地改进方案等。经对这些内容的理解、辨别和分析，本研究将管理者对企业面临的问题和遇到的机会产生兴趣、通过各种渠道搜索必要的信息、创造出管理创新方案和拟定详细的方案等内容归类到创造阶段；将考评各

种方案、最终确定拟实施的管理创新方案等内容归类到选择阶段；将为方案的实施提供各种保障条件和实施氛围、反复试验方案、动态修正或根本性改变方案、持续地改进方案等归类到实施阶段。可见，一般情况下，管理者驱动型管理创新的产生过程都经历了方案创造、方案选择和方案实施三个关键性阶段。

每个阶段都有着各自的行为特征和生存机理。那管理者到底是如何创造管理创新方案的，如何选择管理创新方案的，如何实施管理创新方案的呢？本研究以下内容将深入探析管理者驱动型管理创新的创造阶段。

3.1.2 管理者驱动型管理创新过程阶段的理论分析

（1）阶段划分标准

根据前述2.2.3节中表2.7的成果展示，本研究可以总结出：（1）管理创新过程的阶段划分呈现不一致性；（2）不同学者对管理创新过程的划分标准存在差异性；（3）创造、选择和实施三阶段是大部分学者都提及的阶段。

理论界和实践界都有一种共同的认识，认为管理创新的产生过程符合“缺乏引起需要，优势需要决定动机，动机导致行动”的行为基本原则^{[6-8][93][98]}；也可以理解为：它是在组织内、外环境变化刺激和创新主体价值观双重作用下，创新主体意识到企业管理中存在不足（或有进一步提高的必要）而引起的。

根据目前研究现状和上述总结和认识，本研究制定了管理者驱动型管理创新过程的阶段划分标准：（1）基于理性视角；（2）以创新的过程理论为基础；（3）所划分的阶段具有典型性，能反映整个创新过程的情况，同时各阶段探析具有研究价值。以下对这三个标准进行阐释。

（2）划分标准的理论分析

对于第一个标准，由于本研究的开展是基于理性视角下的管理者驱动型管理创新理论研究框架，因此管理者驱动型管理创新过程的阶段划分应遵循理性视角的研究范式。

对于第二个标准，本研究主要以目的论和演化理论作为管理者驱动型管理创新过程阶段划分的理论基础。

其一，目的论。目的论是各类创新过程的理论基础之一，其涉及的主体内容包括机能心理学^[122]、决策^[123]、渐成说^[124]、唯意志论^[125]、社会构建^[126]、适应性

学习^[127]和大部分的战略计划和目标制定的模式^[128]。根据目的论，组织主体的发展方向是目标或是最终状态。假定主体具有目的性和适应性的特征；靠自己或与其他人的交互，主体构建了一个设定的最终目标，采取行动达到它，监控进展。因此，该理论的使用者把创新视为作为一个循环顺序，即从目标制定、实施、评价和基于主体所学知识后的目标修正的循环过程。该理论运用于个体或具有相似目的的团队或组织。

目的论不强调创新是必须经历一系列的事件顺序，也不详细说明主体的发展轨道将遵循什么路线。然而，该理论包含着一个判断创新的标准：创新事件是主体将它推进到最终状态的过程。目的论没有预示的规则、逻辑性必要方向或目的过程中的阶段顺序。相反，该理论的支持者聚焦维持目标和最终状态的先决条件：作用必需得到实现、任务必需得到完成、结构必需得到建立或为实现最终状态而得到维持。这些先决条件被用来评价一个主体是否在创新。创新主体有能力作出这种评价，因为目的论为主体设置了一个预定的最终目标，同时有能力观察这种行动朝着最终标准方向发展。

尽管目的论强调参与者和个体的目的性，但作为创新的动力，它 also 认为行动存在局限。组织的环境和资源抑制了它能完成的事。其中一些抑制体现在主体环境中的制度和其他参与者界定的先决条件上。个体不考虑自然法则或环境约束，但他们利用这样的法则和约束完成他们的目标^[129]。另外，一旦主体达到了目标，这不意味着它保持永久的平衡。目标会基于过去行为而被重新制定^[130]。外部环境对主体的影响可能会引起不稳定性，把它推向了一个新的发展路径。依靠目的过程的理论不详细说明组织主体遵循什么样的发展轨迹，因为理论支持者至少能列出一系列可能的路径，并依靠决策理性和行动理性的标准来描述某些路径^[131]。

其二，演化理论。演化理论聚焦组织主体结构形式的累积性变化。生物学中的演化认为，变化的发生是经历一个变异、选择和保留的反复循环过程。在创新领域中，变异，即新颖组织形式的创造，常常是由于随意性机会而出现的，也可理解为他们正好发生^[132-133]。选择的发生主要经历了稀少资源等方面的竞争，环境选择了能最好地适应环境资源基础的主体^[134]。保留包括各种能永存和维持某种组织形式的力量（包括惯性和坚持），旨在抵消变异和选择之间的自我补充环。Weick

(1979)^[130]和 Pfeffer (1982)^[135]认为变异刺激了新组织形式的选择,但保留维持了先前的形式和实践。因此,演化理论解释了创新是组织主体的变异、选择和实施的一个循环的、累积的和或然的发展过程。它的动力可描述为它能详细说明改变主体人口学特征的准确概率。尽管它不能预知哪个主体会生存或失败,但是全部主体会随着时间的推移而演化。

在组织的应用中,演化理论常常描述组织的全球变革^[136],例如 Burgelman (1991)^[137]和 Singh 和 Lumsden (1990)^[138]采纳演化模式解释组织战略的制定, Weick (1979)^[130]和 Gersick (1991)^[139]在微观层面上应用演化理论,解释组织的社会-心理上作用。演化模式通常聚焦于众多组织主体之间的变异、选择和保留的过程。

组织演化理论可从特性是如何继承的、变化率和分析单元等方面进行识别。组织学者采用了达尔文演化理论(例如 Hannan & Freeman, 1989; McKelvey, 1982)^[140-141],他们认为特性的继承是经历两代的过程,而那些遵循拉马克理论的学者认为(例如, Burgelman, 1991; Singh & Lumsden, 1990; Weick, 1979)^{[130][137][142]},获得的特性是通过学习和模仿等方式获得的。在特性获得方面,拉马克观点与达尔文主义(在组织和管理应用方面具有严谨性)相比更加合适。如 McKelvey (1982)指出的,严谨的达尔文主义在识别组织代际上没有提出充足的解决方案^[141]。

达尔文理论学家强调一个持续的和渐进的演化过程。达尔文的《物种起源》提到:因为自然选择单独地依靠累积轻微的、连续的和有利的变异产生效果,所以它不能产生大的或突然的修正;它仅仅能依靠短的和慢的步骤产生效果。其他演化理论学者设定了一个跳跃的演化理论,例如间断平衡^[143]。创新是否按渐进的-跳跃的速度得以产生是一个实证性问题。因此,创新率根本上不会改变演化理论(因为管理学者已采纳了它)。

对于第三个标准,本研究认为它是管理者驱动型管理创新过程阶段划分的必要条件。因为如果过程阶段划分不具有典型性,各阶段研究便失去了理论研究价值;如果过程阶段划分不能反映管理者驱动型管理创新的整个过程,各阶段研究结论便不能反映创新产生过程的实际情况。

基于文献总结和上述三个标准的阐释，本研究从理性视角，以目的论和演化理论为基础，将管理者驱动型管理创新过程划分为三阶段：创造→选择→实施。创造、选择和实施三阶段划分符合上述三个标准。以下章节专门就管理者驱动型管理创新的创造阶段予以探索性分析。

3.2 管理者驱动型管理创新创造阶段模型的单案例探索性研究

经文献梳理，管理者如何创造管理创新方案、管理者在管理创新的创造阶段具有哪些关键行为等问题还未进行深入探讨？据此，本节选取河北大午集团有限公司（以下简称大午集团）创造的“企业立宪制”为案例研究对象，进行单案例探索性研究，旨在揭示出管理者驱动型管理创新创造阶段的机理。

作者于 2009 年 10 月至 12 月对大午集团进行了实地调研。本次调研具体收集的数据包括：与高层管理者的访谈（2.5 小时）、申报管理创新奖项的材料（1 份）、公司的档案文件（10 份）、权威媒体的报道（2 份）和各种数据库收到的论文（1 份）。所获得的证据确保满足三角测量的要求，数据一致性很高。案例的基本情况如表 3.2 所示。以下先从案例背景、企业遇到的问题和管理者的探索三大方面进行描述，后进行案例探索性分析。

表 3.2 案例样本

要点	说明
企业名称	河北大午集团有限公司
管理创新方案	企业立宪制
管理者	孙大午
研究方法	单案例探索性研究
数据收集来源	访谈（2.5 小时）、申报资料（1 份）、文件（10 份）、报道（2 份）、论文（1 份）
数据一致性	很高

（1）案例背景

组织外部环境背景：中国民营企业在传承和可持续发展的问题上仍未找到一条可行的解决方案，而这个问题是所有民营管理者最终要面对的。财经杂志《福布斯》最新的全球 400 首富排行榜与 20 年前同一排行榜的数据相比，平均每 5 名榜上有名的超级富豪中，只有一名尚在榜上。

组织背景：始建于 1985 年，经过二十多年的发展，现已成为集养殖业、种植业、加工业、工业、教育业和旅游业为一体的大型民营企业；员工 2000 余人，年产值达 2 亿元；该企业对自己的企业文化的描述是：坚持以人为本，注重培育具有大午特色的企业文化；坚持“传统的儒家思想、现代法制思想和社会主义共同

富裕思想”三者结合的治厂思想；秉承“私营企业不姓私，它是私的积累，公的发展”的理念。

管理者的基本情况是：孙大午，1954年6月出生于河北省徐水县高林村镇狼五庄村；1971年-1978年6月在山西临汾二十八军八十二师服役；1979年-1989年在徐水县农行工作，期间自修大学语言文学课程及河北政法函授；1989年，孙大午辞去公职，创办大午集团，任董事长；1996年8月，当选了保定市禽蛋产业联合会的理事长；2001年，兼任大午学校校长；2002年10月，被中国农业大学农民问题研究所聘请为高级研究员；2003年5月，以“涉嫌非法吸收公众存款罪”为由被徐水县公安局拘捕，同年11月予以释放；2004年11月，首创“企业立宪制”试行；2005年2月，实行选举，“企业立宪制”正式实施；现任大午集团监事长、大午中学名誉校长，中国农业大学农民问题研究所高级研究员，北京大学民营经济研究院特邀研究员暨院长专家咨询委员会委员，河北大学中国乡村建设研究中心研究员。

（2）企业遇到的问题：民营企业传承面临的困境

2003年5月，受孙大午融资事件的牵连，大午集团企业高管全部被关进了监狱，孙大午25岁的长子孙萌接替了父亲的董事长一职。孙萌毕业于河北农大机电系不久，由于没有丰富的经验和足够的阅历，根本驾驭不了一个产值几亿的大企业。孙萌主政的2003年，出现了企业18年来的首次亏损，总计580万元。2003年11月，当孙大午出狱后，孙萌屡次向孙大午提出自己不适合当董事长，要求下基层锻炼。孙大午了解到这一切，并给予了他警醒：这不是一个儿子上来或下去的简单问题，而是如何选拔接班人的大问题。

如何能够安全地传承企业所有权？如何避免儿孙败家？这成了孙大午迫在眉睫需要解决的问题，可是目前没有一条现成的经验可以借鉴。他认为：“家族企业或民营企业没有什么不好，尤其在创业期，上阵亲兄弟，打仗父子兵，它有旺盛的生命力，有坚强的团队。但是当民营企业发展到一定阶段，弊病就出来了，例如传承问题、家族的裙带关系问题和元老懒惰懈怠问题等等，都纷纷暴露出来。大午集团走过了24年，已发展到一个转轨期，要想持续健康发展，办成百年老店，必须从制度上探索。我也愿意我的儿子当董事长，我也期待着我的儿子能当董事长，我也有权力让他当董事长，这是法律所赋予的。但是，他当董事长需要德才

兼备，需要从实践中锻炼出来，如何让他们成长起来，一个是通过思想品德教育，一个是锻炼的途径，更重要的是要有一种制度约束，让制度来塑造他们的人格。”因此，孙大午决定探索一种新的制度解决这个问题。

（3）管理者的探索：“企业立宪制”

孙大午曾经设想过高层股份制、家族股份制以及全员股份制，甚至做过股份制试验，最终放弃，因为这样做不仅是在分家产，分亲情，还很可能破坏企业的凝聚力。2004年，孙大午在重点研究了日本、欧洲的君主立宪制度之后发现：日本、英国等国家的皇室利益和国民经济是和谐统一的；日本皇室每年会获取一定的财富收入，其中，一半是固定收入，另一半是浮动收入，与当年的国家税收挂钩；但是，国家的立法、行政和司法权都不在皇室手中：国会作为立法机关，是国家最高权力机关，由国会选举出执掌最高行政大权的内阁总理大臣，行政权属于内阁，司法权则属于法院。这种互相牵制的关系有利于整个国家的平稳发展。因此，孙大午认为：“在中国家族或民营企业中，完全‘私有’或完全‘公有’都会有问题，社会的常态是‘共有’，而君主立宪制正是一种合适的共有状态，有利于企业产权清晰、责任明确、奖罚分明和组织健全。”

鉴于此，孙大午探索出了“企业立宪制”：企业的所有权、决策权和经营权三权分立，并立并行。集团设董事会、理事会和监事会：主要由家族成员组成的监事会，对董事会、理事会实行监督，但是监事会无权决策，也没有任免董事长、总经理的权力；由企业内部人员选举产生的董事组成董事会，行使决策权，但是无权干涉经营；由分公司一把手组成的理事会则执行董事会的决策，行使执行权。“企业立宪制”的“宪”就是对三权的限制，三项权力不能并存：拥有所有权就不能决策，也不能调动自己的资产，而拥有了决策权就没有所有权和执行权。对于掌控企业生死命脉的董事会，也做“限权”：一是调动财产的权力不能超过集团上一年的赢利总额加折旧；二是董事长除接受监事会监督，还要尊重总经理的执行权，并且不能解聘总经理。按照规则，董事任期2年，董事长和总经理任期4年，均可连选连任，董事长和总经理还可分别提名配备若干名副手。

按照孙大午的构想，从 2004 年 11 月起，大午集团试行了这项制度近 3 个月，并于 2005 年 2 月 28 日，在大午集团进行了第一届董事会选举。“企业立宪制”在集团运行四年多的实践表明，生产经营良好，效益稳定。

（4）案例评析

通过“企业立宪制”管理创新方案创造的研读，本节从以下三方面进行评析。

① 从企业遇到的新问题角度分析，虽然民营企业传承问题是一个长期未解决的难题，但从大午集团当时的发展形式来看，传承问题是该企业发展壮大过程中遇到的一个主要障碍因素，此障碍因素可界定为组织结构的不匹配。② 从管理者的探索角度分析，孙大午对民营企业传承问题一直没得到解决而表现出很大的研究兴趣，敏感地发现高层股份制、家族股份制以及全员股份制在民营企业行不通，设法通过各渠道反复探索解决方案，最终在研究日本、欧洲的君主立宪制度的基础上探索出“企业立宪制”，并于 2005 年对该方案进行实施。可见，“企业立宪制”的创造来源于企业内部高层管理者（即管理者）的探索；再者，该案例表明了孙大午的探索不是一次完成的，而是经反复探索而创造出“企业立宪制”。③ 从管理者角度看，孙大午作为企业创始人和高层管理者，比其他层次的管理者对企业传承问题做深入思考和探索负有更大的责任；从创新背景方面看，孙大午曾服役 8 年、在银行做过金融工作，可说明外部经验很丰富；工作期间自修大学语言文学课程及河北政法函授等，这可说明理论知识的学习和接受的特殊训练较多；此外，当过中学校长、受聘过高级研究员等，这也显示接触的外部网络较深厚。可见，孙大午拥有的外部经验、接受的训练和接触的外部网络是探索“企业立宪制”的有力基础。

3.3 管理者驱动型管理创新创造阶段模型的构建

目前主要有伦敦商学院管理创新实验室对管理创新过程进行了研究。代表学者 Birkinshaw 和 Mol^[6]把管理创新过程分为四个阶段：对现状不满→来源于外部灵感→发明→内外部确认。国内学者较少对管理创新过程进行研究，一些学者只是间接地提到管理创新过程阶段^[7]，可归纳为：发现及确认不满→寻找对策→分析权益关系→实施和评价。在借鉴 Birkinshaw 和 Mol 对管理创新过程阶段划分的基础上，本文将管理创新过程分为三个阶段：创造→选择→实施。为丰富管理创新过程理

论，本文重点探索管理者驱动型管理创新创造阶段。由于管理者在管理创新创造阶段起着决定性作用^[6]，因此本文从管理者驱动管理创新的视角，构建了管理者驱动型管理创新创造阶段的二维度模型（如图3.1所示）。

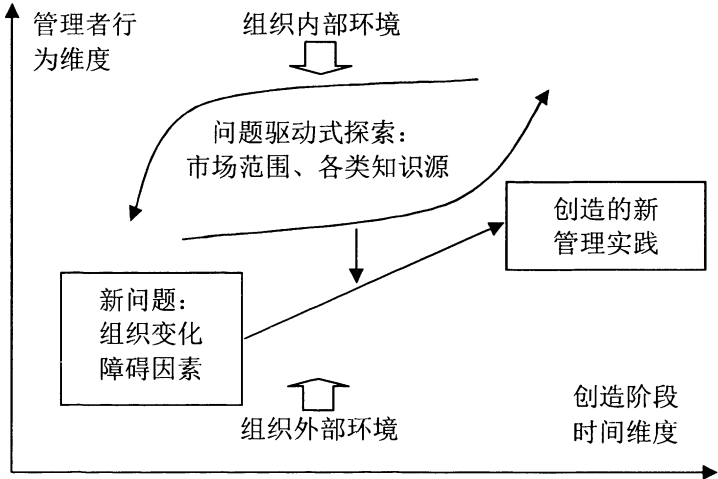


图 3.1 管理者驱动型管理创新创造阶段二维度模型

模型横向是创造阶段的时间维度，表示管理创新是随着时间的推移而产生的，具体来说，最初阶段对应着新问题，最后阶段对应着创造的新管理实施；纵向是管理者的行为维度，表示在创造阶段中发生的典型行为，本阶段中管理者具有一个核心行为：问题驱动式探索。除了管理者外，管理创新的创造也会潜在地受到组织内部环境和外部环境的影响。鉴于此，本文把管理者驱动型管理创新创造阶段界定为：对管理创新起决定性作用的管理者，根据当前组织内部环境和外部环境，识别企业遇到的各类新问题，设法通过各种渠道反复探索解决方案的阶段。

管理者驱动型管理创新创造阶段二维度模型具有以下特征：

（1）管理者在管理者驱动型管理创新创造阶段起决定性作用

管理者所指对管理实践进行创新的各层管理者（尤其是高层管理者）和员工：高层管理者能做到对管理创新产生兴趣、敏感地发现问题并把握机会、设法通过各种渠道反复探索解决方案、对新颖方案进行决策等；中低层管理者对新颖方案进行反复试验、确认其有效性、给予高层管理者反馈信息等；员工是管理创新的参与者和接受者，且知识型员工能对管理创新提出建设性意见。当然，本文不排除

企业外部人员也是管理创新的变革管理者，如顾问、研究学者（包括大学教师）和外部管理者等，他们能主动培养管理创新兴趣、促使管理创新产生等。

（2）组织内外部环境潜在地影响管理者驱动型管理创新的创造

任何管理创新成果都是在某种特定环境下创造的，本文把管理创新所处环境分为组织内部环境和组织外部环境。管理创新总是在以组织为载体的内部环境中发生，整个过程都会受到组织文化、战略导向、组织结构、领导风格、有效资源等因素的影响^[8]，并且不同因素对特定管理创新成果形成的影响程度也不同。例如，与封闭僵化的组织文化相比，开放创新的组织文化更能鼓励管理者积极地为提高企业运作效率探索各种管理实践。组织外部环境是一套广泛的外部刺激因素的集合^[9]，能影响管理者进行管理创新的优先权和积极程度，一般包括经济、技术和政策等因素。例如，与经济复苏时期相比，企业在经济衰退时期更愿意从降低成本或提高内部管理效率等方面进行管理创新。

3.4 多案例研究设计

上述构建的创造阶段二维度模型仅是单案例提炼出来的，其涉及的具体内容方面还待多案例进行总结和归纳。以下就多案例的样本选择和数据收集作以介绍。

Robert（2004）认为选取类型（或性质等）相近的案例样本进行分析可提高研究结论的外部有效性^[144]。本节多案例研究对象的选取基于以下四个标准：其一，案例需是典型的管理者驱动型管理创新事件；其二，分属不同行业；其三，不同的管理创新类型；其四，管理者驱动型管理创新的创造阶段能通过各种渠道收集到充足的案例分析资料。根据上述四个标准，作者于 2009 年 10 月至 2010 年 12 月期间，实地调研了 11 家中国本土的管理者驱动型管理创新方案（如表 3.3 所示）。其中在行业分布上，制造行业 5 个，金融服务行业 2 个、信息行业 2 个、咨询行业 1 个和房地产行业 1 个；在管理创新类型上，商业模式创新 3 个、组织结构创新 3 个、生产运作管理创新 2 个、知识管理创新 1 个、流程管理创新 1 个和服务创新 1 个。数据收集导向是：哪些关键因素影响管理者创造管理创新方案？具体数据收集的渠道包括：访谈（包括实地访谈收集到的一手资料和权威电视台等媒体采访管理者的二手资料）、申报管理创新奖项资料、公司档案文件、权威媒

体报道和 CNKI 等数据库收集的案例论文。本节确保每个案例分析资料超过三种来源，旨在满足三角测量的要求。本节共收到 159 份质性数据。

表 3.3 案例样本

序号	企业名称	管理创新方案	类型	行业	数据收集的来源（份数）	份数
1	河北大午农牧集团有限公司	企业立宪制	组织结构	制造	访谈（1 份）；申报资料（1 份）；文件（10 份）；报道（3 份）	15
2	大连万达集团股份有限公司	“订单地产”	商业模式	房地产	访谈（1 份）；申报资料（1 份）；文件（11 份）；报道（2 份）	15
3	上海企源科技有限公司	基于共享文化的知识管理	知识管理	咨询	访谈（1 份）；申报资料（1 份）；文件（10 份）；报道（2 份）	14
4	招商银行	流程银行	组织结构	金融服务	访谈（1 份）；申报资料（1 份）；文件（11 份）；论文（2 份）	15
5	浙江森禾种业股份有限公司	准股田制模式	商业模式	制造	访谈（1 份）；申报资料（1 份）；文件（11 份）；报道（2 份）	15
6	杭州娃哈哈集团有限公司	利益共享联销体	组织结构	制造	访谈（1 份）；申报资料（1 份）；文件（12 份）；网站（1 份）	15
7	海尔集团	“市场链”业务流程再造	流程创新	制造	访谈（1 份）；申报资料（1 份）；报道（3 份）；文件（11 份）	16
8	中国平安保险股份有限公司	后援集中作业模式	商业模式	金融服务	访谈（1 份）；申报资料（1 份）；文件（9 份）；报道（2 份）	13
9	阿里巴巴（中国）网络技术有限公司	中国特色的 B2B 模式	生产运营	信息	访谈（1 份）；申报资料（1 份）；文件（10 份）；报道（3 份）	15
10	携程旅游信息技术有限公司（上海）有限公司	在线旅游服务管理	服务创新	信息	访谈（1 份）；申报材料（1）；报道（6）；文件（5）	13
11	伊利实业集团股份有限公司	精确管理	生产运营	制造	访谈（1 份）；申报资料（1 份）；文件（9 份）；报道（2 份）	13

鉴于包含文字等质性数据，本节运用 Atlas.ti 6.0 软件进行辅助分析。参照 Miles 和 Huberman（1994）^[15]提出的定性数据分析流程和方法，本节按以下五个程序进行数据处理：① 作者通过详细阅读（或收听）访谈记录等质性数据，抽取与创造阶段影响因素主题相关的部分，以摘记或誊写的方式建立文本，并将其导入软件；② 利用随机数表，随机从 159 份数据中抽取 10 份进行预测试；邀请 2 位案例研究专家（东北财经大学韩小芳博士和云南财经大学金杰博士）阅读每一段落的内容，参照全文主题将段落分解成一小或二个小单位，用一句话进行简述，再

加以编码；同时，依内容和性质的相近程度加以整理和互换审查，以形成自然类别；③ 依据上述步骤二完成的编码表，利用 Atlas.ti 6.0 软件搜索相关编码，进行定位，形成引用，以便在后续步骤中分析人员可以根据上下文判别搜索编码的准确性；④ 将搜索出的所有编码和引文提交给 2 位专家进行再次审核；⑤ 将最终的处理结果导出。

3.5 创造阶段模型中的新问题类型、问题驱动式探索、管理者创新背景

在创造阶段二维度模型中，时间维度上最初阶段的新问题是管理创新创造的前提条件，我们有必要对新问题的类型进行归纳，以有利于管理者在实践中能知晓和识别各类新问题。识别出新问题之后，管理者需进行驱动式探索以获得解决方案，该行为体现在二维度模型纵向的行为维度上。探索解决方案的来源有哪些？这需要我们总结，以便为管理者寻求创新性方案提供有益的指导方向。该阶段的管理者是进行问题驱动式探索的主体，而丰富的创新背景是其进行探索行为的内在必要条件。因此，本文借助典型案例就新问题类型、探索来源、管理者创新背景进行总结和提炼。

3.5.1 新问题的类型

已有理论认为管理创新的创造源于对企业现状的不满足^[145]。企业遇到危机，商业环境变化，新竞争者出现而形成战略型威胁，或是某些人对操作性问题产生抱怨等都能带来不满足。管理者对不满足的反应有两类，一类把它简单地归结为目前执行的失败，另一类却可以明确地辨认出目前管理实践的具体问题，并开始问题驱动式探索过程，一旦管理者找到满意的解决方案，就终止探索，以便进行方案实施。也就是说，新问题的辨认驱动了新管理实践的产生。通过典型案例的总结，本文将新问题划分为组织变化和企业遇到的障碍因素两大类进行分析。

① 组织变化

企业成长过程中的组织变化，一般所指那些不连续变化，尤其是指收购或业务剥离等引起组织规模和范围上的变化（例如销售量的急剧变化等），它能激发管理者重新评价内部运作的基础问题，以至推动管理创新的发生。通常企业成长

会经历一个间断平衡的过程^[146]，即从一种环境（如组织结构）到另一种环境的剧变时期里，企业为应对不确定性，需尽最大努力拿出创新性的解决方案，以至在此过程中管理创新最有可能成为企业乐于追求的目标。例如，1920 年代初通用汽车公司并购了许多小公司，企业规模急剧扩大，产品种类和经营项目增多，而原有直线型组织结构却适应不了这种急剧的发展而显得十分混乱；时任通用汽车公司常务副总经理 Alfred Sloan 以事业部制形式于 1924 年完成了对原有组织的改组，使通用汽车公司的发展获得了较大成功，成为实行业务部制的典型。同样，成长过程中的业务剥离也会引起企业内部运作的剧变，这种情况也可以带来管理创新。例如，大连万达集团于 2000 年召开了发展史上的“遵义会议”，决定剥离不相关业务，回归房地产主业；在此种情况下，企业高层人员由此调整了经营战略，将“只租不售”作为运营商业地产基本原则，以至创造了“订单地产”模式。另外，资源匮乏时期市场需求量的急剧变化也可带来管理创新^[147]。例如，1980 年代约翰迪尔等美国制造企业为应对“日本挑战”创造了作业成本法、弹性制造系统和并行工程等管理创新成果。

② 障碍因素

传统管理模式下为实现企业目标常常遇到的各类障碍因素，是管理创新得以创造的重要原动力。多数企业已意识到在实现利润增长、长久发展或各种能力提升等目标时，传统管理模式与现实所需要的状态之间常存在各种差距。然而，对传统管理模式进行创新具有高度的不确定性和背离性，且与企业较能预测和常规化的部分相比，它更需要不同的工作方式和方法^[148]，这导致的结果便是传统管理模式创新总会遇到各种困难。一旦企业克服了困难，并对那些障碍因素进行仔细识别和深入探究，找出合适的解决方案，企业便可能发生颠覆性的变革，这已得到大量案例的证实。表 3.4 列示了传统管理模式若干典型企业在实现组织目标时遇到的障碍因素以及创造的管理创新成果。

表 3.4 障碍因素

	障碍因素	管理创新成果
组织不匹配	美国洛克希德·马丁公司由于战争中制造喷气式战斗机零件需要重大创新，但当时现存组织结构不能适应。	创立了首个“臭鼬工厂” ^① 。
文化不适应	上海企源科技有限公司为提高自身服务能力和水平，但内部缺少全员共享的企业文化。	构造了“基于共享文化的知识管理”体系。
流程不科学	传统的组织结构所造就的业务流程已无法适应当今市场的变化和个性化的消费需求；传统的组织结构所造就的业务流程中，员工的行为是向上级负责，而不是向市场负责和顾客负责，因此也很难体现出发自内心的以人为本的管理。	把市场经济中的利益调节机制引入到企业内部，实施了“市场链”业务流程再造
经营模式落后	浙江森禾种业股份有限公司在成立之初采取了“公司+农户”的初级合作模式，但所倡导的“利益均沾，风险共担”的利益分配机制难以落到实处，出现了产品质量折扣违约，违约惟制裁等现象。	推行了“准股田制”，以改进“公司+农户”的模式缺陷。
营销理念滞后	娃哈哈集团为打造公司与经销商的信用体系，存在很多弊病：首先是多头经销，公司无法控制市场；二是冲货现象严重；三是一旦市场出现暂时的滞销现象，就会出现恐慌性的降价。	创造了“利益共享联销体”营销网。
人力资源缺乏	瑞典 IKEA（宜家）家居公司因员工短缺不能在繁忙时间提供组装好的成品家具。	实行了顾客托运“平板包装”产品回家自行组装。

3.5.2 问题驱动式探索

问题驱动式探索是一个有意识、有计划、反复性的行为。管理者探索的目的是针对特定问题和机会创造新实践^[149]。目前有关问题驱动式探索的研究主要是探讨问题解决方案的各种来源。通过相关典型案例的提炼，本文从企业经营的市场范围和各类知识源两方面做具体分析。

① 企业经营的市场范围

^①臭鼬工厂创建于 1943 年，即航空分公司的预研小组，承载着关键技术的基础研究，初建时洛克希德公司正为美国空军生产第一批实战型喷气式战斗机 XP-80，后来，该团队在高空侦察机和隐形战斗机研究方面取得了一系列辉煌的成就。

Lillrank^[150]认为企业跨地理边界（如跨国）是创造管理创新的关键动力因素。企业经营的市场范围越广，企业遇到的竞争者数量和规模就越大，这种情况下新管理实践的需要程度就越高。例如，1950 年代丰田汽车公司进入美国市场失败后，首席工程师 Taiichi Ohno 意识到在国际市场中竞争必须要有一套新生产运营系统才能为企业度过难关，之后他把注意力放在生产现场，并思考为什么美国的生产率比日本高出几倍，得出主要原因是日本企业存在着大量的浪费，最终他为企业创造了一套完整的、超常规的、具有革命性的全新生产方式——精益生产方式。

企业经营市场范围广也可为管理创新提供更多的新理念。通常，参与国际市场的企业不仅可以在不同环境下向更多具有先进管理模式的企业学习，还可以接触到前沿的管理理念；但凡这些企业具有选择和接受不同理念的能力，以及能针对各种环境变化制定出准确性战略，便可以显著地为企业带来竞争优势和具有特色的管理创新。以海尔集团为例，自 1984 年创业开始，在相继成功地实现了名牌战略（1984-1991）和多元化战略（1992-1998）之后，在 1999 年适时地实施了国际化经营战略，其目标是海尔成为一个国际化企业。1999 年初海尔集团 CEO 张瑞敏参加了瑞士达沃斯国际经济年会，这次会上中外管理者在国际化企业标准方面达成一致共识，提出了国际化企业的三条标准，即企业内部组织结构必须适应外部市场的变化、造就一个全球化的品牌和具有一个基于网络系统的营销战略。这三条标准为海尔实现国际化战略提供了努力方向，因此海尔在 1999 年 3 月提出企业必须完成三大转变：从职能型结构向流程网络型结构转变、由主要经营国内市场向国外市场转变（提出了 3 个 1/3 战略，即 1/3 国内生产国内销售，1/3 国内生产国外销售，1/3 国外生产国外销售），以及从制造业向服务业转变。此三大转变是海尔自 1999 年之后实施以“市场链”为纽带的集团业务流程再造的雏形。

② 各类知识源

Kaplan^[151]认为源于外部的知识在管理创新创造阶段起到关键性作用。Abrahamson^[152]描述了管理创新如何受第三方的帮助，如顾问、商学院老师等。本文认为问题解决方案的知识源越广，管理创新的创造几率越高。在分析相关典型案例的基础上（如表 3.5 所示），本文把管理创新知识源划分为三类。

表 3.5 各类知识源

创新来源		管理创新成果
市场来源	竞争者	因国际上多数大型金融企业都在世界各地拥有强大的后援服务系统，例如汇丰银行在全球有11个后援基地。2002年-2003年，中国平安的部分管理人员造访了汇丰在巴西的后援中心，借鉴外部竞争者的经验，开始筹划集约化的后援平台建设。2004年6月，中国平安正式启动“全国客户服务及运营技术中心”建设项目，并于2006年5月正式投入使用。运营管理中心的建设使中国平安在强化风险控制水平、加强成本节约及提高效率等方面取得了较大进展。
	管理思想家	1987年，Murray Wallace出任惠灵顿保险公司的CEO；在惠灵顿危机四伏的关键时候，Wallace读到了汤姆·彼得斯的新作《混沌中的繁荣》（Thriving on Chaos）；他将书中的高度分权原则转化为一个可操作的模式，这就是人们熟知的“惠灵顿革命”。Wallace的新模式令公司的利润率大幅增长。
	内部各层次来源 管理者	美国模拟器件公司（ADI）的经理Art Schneiderman深刻地了解日本企业，并用系统的视角看待组织的各项职能。当ADI的CEO Ray Stata请他为公司开发一种生产质量改进流程的时候，他很快就设计出了一整套的矩阵，涵盖了各种财务和非财务指标。“平衡计分卡”的原型就是出自他的手笔。
专业来源	专业性会议	阿里巴巴CEO马云在应邀参加一次亚洲电子商务大会上发现：在市场经济成熟的美国，各行业前三大公司掌握着绝大多数的市场和资源，基本上所有的电子商务都是为这些大公司服务；但中国99%的企业都是中小企业，市场经济环境与美国迥然不同，这就决定了中国要发展电子商务就只能为中小企业服务，它不应该是美国电子商务的B2B概念，而应是商人对商人的模式。基于这点考虑，他创造了“阿里巴巴独特的B2B商业模式”。

其一，市场来源，如竞争者、顾客、供应商、顾问或管理思想家等。管理时尚文献强调基于市场的知识源角色，认为其是新管理方法产生的最初驱动力^[153]，例如企业通过模仿竞争者创造有效管理创新^[154]；顾客提供的建议激励企业采用新实践^[155]；供应商常在价值链下端推动管理创新的实现，因为他们能从标准化过程中获利。此外，顾问、管理思想家和管理宗师也能为企业贡献出许多管理创新成果^[156]。其二，内部来源，是指企业内部的各层次变革管理者。通常情况下，在问题解决方案的探索过程中，企业首先会信任和求助那些有能力的管理者^[157]。管理者探索的途径通常有两种：一是可以通过发挥自身优势探索出属于自己的解决方案；二是可从企业外部寻找和选择方案，但既要面临企业制度标准的压力，又要考虑多种竞争性方案的实施成本。其三，专业来源，如专业性会议、行业机构和商品交易会等。管理者接受外部专业人员的思想能很好地推动管理创新的发生，

例如英国大量管理者都参与了专业协会，像特殊管理者协会、特殊人事部长协会或特殊会计师学会等，这些专业机构提供了跨企业边界所需要的重要信息，并且与其他各类知识源一起运作没有任何竞争和成本，为创造管理创新奠定了基础。

3.5.3 管理者的创新背景

二维度模型中起决定性作用的是管理者。一般来说，组织金字塔结构的上端比下端更有可能对管理创新产生兴趣，原因有两点：管理创新具有许多管理上的要素和特征；通常高层管理者对管理创新的创造负有更多的责任。并且，组织人口统计学认为具有更多教育经历的管理者更有可能是一个积极的管理者，因为他们更有可能在组织高层上从事管理工作。Kimberly 等^[158]也提出从更高教育机构招聘高校毕业生易于获得新思想。Chandler^[159]研究了管理创新者的背景，得出结论：变革管理者几乎都是高校毕业生；组织构建者、工程师以及具有工程背景的管理者等共同具有的不是特殊的思想和方法等，而是管理工作所需的创新背景。

本文认为从管理者的基本属性来看（例如年龄、性别、籍贯），目前这些还很难总结出规律性结论，但从管理者所具有的创新背景角度透视，我们可归纳出一些共同的特征。本文就相关典型案例的归纳（如表 3.6 所示），把管理者创新背景划分为以下三类：外部的经验，指管理者从其他行业组织、政府等获取外部经验创造管理创新，如 Bill Smith 提出的 6 西格玛概念；接受的训练，指管理者利用在进入企业之前从高校、培训机构等中获得的理论知识或特殊训练创造管理创新，如 Neil McElroy 引入的品牌管理系统；接触的网络，指管理者利用接触的外部网络获得相应的知识，并对其加以必要的转换创造管理创新，如 Henry Ford 独创的流水作业法。

表 3.6 管理者的创新背景

	创新背景	管理创新成果
外部经验 训练 外部网络	Bill Smith为摩托罗拉公司服务之前，具备接近35年工程和质量管理方面的工作经验。	转到摩托罗拉公司之后，受雇为高级工程师，提出了6西格玛概念，被称为“六西格玛之父”。
	梁建章创业之前为国内外多家企业担任管理、软件和电子商务方面的顾问，并参与策划几家知名网络公司的创建。	1999年发起创建携程旅行网，创造了“在线旅游服务管理”；任董事会主席。
	Neil McElroy进入宝洁之前，曾在哈佛商学院接受系统的学习。	打破常规，创造了宝洁品牌管理系统；曾担任过宝洁总裁和美国国防秘书。
	潘刚在中欧工商管理学院接受EMBA学习，毕业之后一直为伊利公司服务。	2000年担任伊利液态奶事业部总经理，率先倡导全员的精确管理；2005年就任集团董事长后，在全公司内开展“精确化管理”。
	Henry Ford参观和研究了芝加哥食品包装厂用来加工牛排的空中滑轮。	福特汽车公司的创始者；1913年开发出了世界上第一条大规模的“流水装配线”生产方式。
	Pierre Wack调查和研究了美国空军部队和兰德公司中情景的效用。	为壳牌公司引入“情景规划系统”，运用它成功地预测到发生于1973年的石油危机；当时任规划部门主管。

3.6 海尔集团“市场链”业务流程再造的案例佐证

海尔集团是从一个亏损 147 万元的企业，经过 15 年的发展迅速成长为 1999 年销售收入达 268 亿元、集科研、生产、贸易及金融各领域于一体的国际化企业，从创业之初的 84 年到现在平均每年增长 81.6%，销售收入从 348 万元发展到 1999 年 268 亿元，品牌价值 265 亿元，居中国家电品牌第一位。

特别是 1999 年海尔开始实施国际化战略以来，在全集团范围对原来的业务流程进行了重新设计和再造，并以市场链机制对再造后的流程进行了整合，在业务流程上与国际化大公司全面接轨，实现国际化的效率和效益，大大提升了海尔国际竞争力，取得了前所未有的经营效果。1999 年集团营业收入比 1998 年提高 40.31%；工业销售收入 215 亿元，比 98 年提高 23.14%；利税比 98 年提高 35.81%；出口创汇 1.38 亿美元，比 98 年提高 123%。目前海尔拥有 58 个系列，9200 个品种的产品，1999 年海尔家电产品已达 980 万台。

在开拓国际市场方面，打海尔品牌的各类海尔家电产品在全球 160 多个国家和地区销售，海外营销网点达到 36000 个，售后网点 1900 个，建立的工厂 6 个，在建的有 8 个，目前海尔冰箱在美国的 180 升以下的冰箱市场份额已经超过了 25%，在 2000 年 1—6 月份，海尔出口创汇 1.65 亿美元，是去年同期的 2.39 倍，另据中国海关统计（占全国出口份额）：中国白色家电出口美国，海尔占 53%；出口欧洲，海尔占 33.42%。

在开拓国内市场方面，海尔已形成国内最大的由自己控制的国内售前、售中、售后网络。全国有电话服务中心 29 个，营销网点 1.5 万个，售后网点 1 万多个，1999 年海尔集团共开发新产品 287 个，获得 582 项专利，其中开发的系列健康型家用电器引导消费者健康消费，设计降低成本 5500 万元；99 年劳动生产率达到了 72 万元/人·年，比 98 年提高 30%；另据全国 1000 家大型商场销售统计中，海尔冰箱、空调、洗衣机、冷柜四大主导产品始终保持市场占有率第一的位置。（国家统计局中怡康公司 2000 年 2 月份统计数字）。

鉴于海尔在国际化经营中取得的成就，1999 年 12 月，英国《金融时报》公布“全球 30 位最受尊重的管理者”排名，海尔首席执行官张瑞敏荣居第 26 位，这是中国管理者目前在世界范围内获得的最高声誉，2000 年 5 月 19 日，世界著名的

管理顾问公司—科尔尼管理顾问有限公司 (A. T. Kearney) 在纽约颁发代表企业运营最高效率的 GEO 奖（全球最佳营运企业奖），海尔集团入围并获得杰出表现奖，是获奖企业当中唯一一家亚洲的企业。2000 年 5 月 26 日，联合国计划开发署、美国环保局联合授予海尔集团世界环保、节能最高奖——全球气候奖，以表彰海尔集团多年来在环保节能方面做出的贡献。

以下就海尔集团“市场链”链业务流程再造”创造阶段进行描述和分析。

3.6.1 案例背景

（1）从源头上建立起全面提升员工创新能力和工作责任心的激励机制，追求每个员工为企业实现用户最大满意度是提升海尔国际竞争力的内在要求

海尔国际化经营战略的目标是海尔成为一个国际化企业，进入世界 500 强，而目前与世界 500 强企业的差距是比较大的，表现在员工素质、品牌价值、经营规模、市场份额、全球化程度等多个方面，如果要追上，必须保持高增长速度，而保持高增长速度最重要的一条是怎样使员工的素质不断提高。因为随着企业规模的迅速提高，员工队伍将不断扩大，经营领域将不断扩展，使员工整体素质保持与企业发展的同步增长，就成为海尔创世界名牌的一个最大难题，所以海尔集团认为：海尔的国际化实际上就是每位海尔员工的国际化，企业对内外有两方面，企业内部是怎样满足员工个人价值的实现及潜能的最大发挥，对外就是怎样满足用户需求及潜在需求。结合国际化企业的特征，人的国际化首先最重要的是员工素质和工作责任心，把顾客满意、真诚到永远的责任心和积极性无差异的在每一个员工身上建立并持续体现出来，这就需要从机制上寻找动力源，从源头上找活力。过去在计划经济下有一种观念叫“大河有水小河满”。这种观念在市场经济下却助长了员工吃大锅饭的思想，员工会认为企业就是一条大河，取之不尽，用之不竭，所以产生一种依赖，反而压抑了员工的积极性。海尔集团结合海尔的实际情况将这种观念进行了创新，海尔认为企业还是大河，员工不是小河了，而是大河的源头，源头喷涌大河就有水，小河应该是用户。如果员工对企业有忠诚度和责任心，就会不断喷涌，这条大河的水和别的企业相比就会特别多，就有竞争力；小河是用户，哪条大河里的水好喝，它就到哪条大河，同时它也给大河源头以回报，这种回报是对市场份额的一种肯定和扩大，这种肯定反过来又给予员工，

使员工喷涌有新的动力。因此最关键的是源头，也就是员工的责任心和积极性，要把他们的积极性充分调动起来，这条河才能保证永不枯竭。这就是海尔集团提出的“源头论”。既然源头的关键是员工的责任心和积极性，因此必须建立起一种用户与源头相咬合的机制，才能使源头、大河、小河之间形成一种闭环的良性循环，所以“源头论”的提出为市场链机制的产生奠定了思想基础。

另一方面，在今天以个性化需求为主旋律的新经济环境下，从源头上建立起发挥每个员工创新能力和责任心机制，追求顾客满意度最大化，是当今企业提升竞争力的内在要求。

家电行业市场是中国竞争最激烈的行业市场之一，价格战此起彼伏，竞争的压力一方面推动了企业不断加快技术创新和管理创新的步伐，另一方面又不可避免地要把大多数家电企业卷入价格战的怪圈中，价格竞争几乎成了大多数企业的主要竞争手段，在这种情况下，海尔如何规避低层次的价格竞争给企业发展带来的杀伤力，又要及时满足顾客的个性化要求，谋求多品种的规模经济，提升企业的竞争力，一个必然的选择就是把这种外部市场压力传递给每一个员工，使每一个员工把这种压力变成工作动力，最大限度地把每一个员工的创新力发挥出来，追求顾客满意度最大化，同时把企业发展的重任和市场生存的压力由过去的仅仅由企业领导人来承担转变成全员分担，使每一个人都动起来，聚集出企业的整体活力，市场链模式是实现这种转变的最好方式，这是海尔集团“以市场链为纽带的大企业管理流程再造模式产生的背景之一。

(2) 以人为本的流程再造革命一方面是大企业规避和医治“大企业病”的良方，另一方面也是国际化企业经营的必然选择。

国际化企业经营要求其组织结构必须适应国际市场的个性化需求，其组织结构所造就的业务流程必须能快速整合市场资源和管理资源才能在国际竞争中占有一席之地。许多跨国公司的成功经验说明，基于职能化的企业组织结构在企业规模发展到一定程度后，由于其自身的结构上缺陷不可避免地使企业步入衰退的境地，“大企业病”就是一个很好的证明。中国大企业广泛存在着“200亿现象”，就是“大企业病”的典型体现。其根本原因在于传统的组织结构所造就的业务流程已无法适应当今市场的变化和个性化的消费需求，专业化分工带来的效率优势

已开始被过多过细的分工而造成的分工之间的边界协调所替代，不可能根除的“小集团利益”使这种协调更为困难，因此这种由于分工和专业化带来的业务单位信息交流不完全、不流畅和交流迟缓成为各大型企业的通病，大大降低了企业经营的灵活性和响应市场需求的速度，而在新经济条件下，企业响应市场的速度是竞争力的关键。其次，传统的组织结构所造就的业务流程中，员工的行为是向上级负责，而不是向市场负责和顾客负责，因此也很难体现出发自内心的以人为本的管理。企业经营实践证明，寻求局部的改良和优化难以从根本上解决和医治大企业病，唯一的选择就是改造流程，海尔集团 1998 年销售收入达到 168 亿元，为了预防和规避“大企业病”对海尔发展带来的制约，整合新经济带来的电子商务的优势，在整个集团范围内进行了业务流程再造，海尔把过去的金字塔结构推倒，对所有流程进行了全面的、突破性的重新设计，使之不支离破碎，再造后的组织主要不是依靠“分工”和“职权”来运作，不是“谁大听谁的”，而是根据工作流程间的“配合”和“衔接”关系来运作，并主要遵循“谁重要听谁的”原则。并在基层设立了对流程工作全面负责的流程员和流程团队，不同的业务流程之间通过市场链咬合起来，不管是核心流程，还是支持流程，都有自己直接的“顾客”，流程的工作方式是针对顾客的要求“直接做”而不是“等待向领导请示后再做”，即每一个流程都有一个市场，每一个流程都与市场零距离，每一个流程的效益都由市场支付，这样可大大提高流程的积极性和响应市场要求的速度。这是海尔以市场链为纽带的大企业管理流程再造模式产生的背景之二。

（3）海尔国际化经营战略和 15 年的管理持续创新使“以市场链为纽带的大企业管理流程再造模式”的产生水到渠成。

海尔集团在 1999 年 3 月达沃斯会议上就提出了国际化企业的三条标准，即企业内部组织结构必须适应外部市场的变化、造就一个全球化的品牌 and 要有一个基于网络系统的营销战略。围绕这三条标准，海尔在 1999 年 3 月份就提出企业必须完成三种转变，一是从职能型结构向以市场链为纽带的流程型结构转变、由主要经营国内市场向国外市场转变及从制造业向服务业转变。从海尔 15 年的发展历史来看，这 15 年也是管理创新的 15 年，从第一阶段的名牌战略（1984—1991）到第二阶段的多元化战略（1992—1998），再到国际化战略（1999 年开始），在每

个战略阶段，海尔都有和其战略相适应的管理创新，从名牌战略阶段的全面质量管理（TQM）、独特的海尔文化、多元化战略阶段的吃“休克鱼”方式的多元扩张和 OEC 管理、“三工并存、动态转化”的用人管理、到国际化战略阶段的以市场链为核心的业务流程再造管理。第一个阶段围绕海尔名牌战略的 TQM，利用七年的时间把海尔品牌做成全国的名牌，培育和形成海尔做家电的核心能力；第二阶段围绕多元化战略的 OEC 管理和“吃休克鱼”方式的企业重组，主要解决相关产业多元化经营的市场扩张，共享技术、品牌、营销网络，实质是寻求实现核心竞争力的规模经济，同时也为企业发展提供新的增长点，第三阶段的管理创新，实质是实现企业流程与员工素质与国际化企业全面接轨，突破“大企业病”的瓶颈，全面提升海尔的国际竞争力，解决企业经营国际化过程中的倍速发展问题。没有前二个阶段的管理创新积累，第三阶段的管理创新失去了基础和运作平台，同样如果没有国际化经营战略作为推动剂，也不可能产生市场链业务流程再造模式，回顾海尔的发展历史，可以看出海尔的管理创新始终沿着市场的脉搏进行，同时持续创新也为管理集成奠定了基础。

3.6.2 问题

海尔集团是在原青岛电冰箱总厂基础上，于 1984 年引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立并发展起来的产品多元化、经营规模化、市场国际化的国家特大型企业。从一个亏空 147 万元的集体小厂迅速成长为拥有白色家电、黑色家电和米色家电的中国家电第一品牌，产品包括 42 门类 8600 多个品种，冰箱、冷柜、空调、洗衣机、电热水器、吸尘器等产品市场占有率均居全国首位。1997 年 8 月，海尔被国家经贸委确定为中国 6 家首批技术创新试点企业之一，重点扶持冲击世界 500 强。

海尔集团自 84 年创业开始在相继成功地实现了名牌战略（1984—1991）、多元化战略（1992—1998）之后，在 1999 年适时地提出了国际化经营战略，其目标是海尔成为一个国际化企业。1999 年初海尔集团 CEO 张瑞敏参加了瑞士达沃斯国际经济年会，这次会上中外管理者在国际化企业标准方面共同提出了国际化企业的三条标准，即企业内部组织结构必须适应外部市场的变化、造就一个全球化的品牌和要有一个基于网络系统的营销战略。这三条标准为海尔实现国际化战略提

供了努力方向，因此海尔在 1999 年 3 月提出企业必须完成三种转变，一是从职能型结构向流程网络型结构转变、由主要经营国内市场向国外市场转变（提出了 3 个 1/3 战略，即 1/3 国内生产国内销售，1/3 国内生产国外销售，1/3 国外生产国外销售）以及从制造业向服务业转变。

海尔不断推进管理创新，其管理成熟度和规范化已达国内一流水平，不亚于大型跨国公司。海尔集团 17 年的战略创新三阶段：1984 年—1991 年，名牌战略发展阶段；1992 年—1998 年，多元化战略发展阶段；1999 年—迄今，再造“市场链”业务流程发展阶段。

海尔集团 17 年的管理创新步步高：1984 年—1991 年技术管理阶段，运用从 TQM 到 OEC 技术手段进行企业管理；1992 年—1998 年模式管理阶段，推行“吃休克鱼”^①模式进行企业重组；1999 年—迄今的再造流程管理阶段，实施以“市场链”为纽带的集团业务流程再造。

海尔流程再造始于 1998 年。

张瑞敏的思路与世界最新的管理理论不谋而合。管理理论的专家们认为，企业再造，一般适用于三类企业：

第一类是问题丛生的企业。这类企业除了利用再造脱胎换骨之外，别无选择；

第二类是目前业绩不坏，但却潜伏着危机的企业，企业再造是其未雨绸缪的良方；

第三类是正处于事业发展高峰的企业。这类企业将再造企业看成是大幅度超越竞争对手、构建竞争优势的重要途径。

海尔的流程再造，无疑属于第三类。

1998 年，是海尔从多元化战略（从经营冰箱、洗衣机等白色家电进入同时经营彩电等黑色家电）转向国际化战略的第一年。此前，多元化战略的实施，使海

^① “休克鱼”，指的是“暂时休克的鱼”，但这种鱼仍然具有一定的生命力，只要注入活力，很快就能从休克状态中恢复过来。在世界经济全球化、市场竞争日益激烈的背景下，为了加强实力，企业兼并收购的活动是日趋活跃。海尔就是一个企业并购活动的典范，在短短几年内，海尔通过资产重组、控股联营，兼并盘活亏损总额 5.6 亿元的 18 个企业，以无形资产盘活有形资产 18.2 亿元，这种具备海尔特色的兼并方式就被称为“吃休克鱼”。

尔在 1997 年亚洲出现金融风暴的背景下仍取得了实现销售收入首次超过百亿元的好成绩；1998 年随着国际化战略的实施，全年销售收入进一步跃升到了 162 亿元。

此外，在海尔产品赢得世界声誉的同时，海尔建立的中央研究院研究开发水平也达到了与国际水平同步。一次，一位外国经销商向海尔提出设计 5 个样品，两个月后，再来看样，海尔却从 5 个扩展到了 56 个，并且在第二天将他要修改的样品改好。这位经销商在吃惊的同时说，我在这里看到了 25 年前在飞利浦看到的干劲。

这种超强的发展势头，使人看着海尔与竞争对手逐渐拉开了距离。

3.6.3 问题驱动式探索

就在人们对海尔的发展能力给予认同中，张瑞敏却从竞争日益激烈的国际化视角中认识到了海尔与国际化大公司之间存在的巨大差距。在德国宝马公司考察时，流水线上每一辆车都不同、每一辆车都有买主的柔性制造模式给张瑞敏留下了深刻的印象，同时也被每 12 秒钟下线一辆汽车的速度深深打动。张瑞敏一直在思考着一个现实而又非常严峻的问题此刻再次强烈地撞击着他的头脑：已经走向世界的海尔，下一步，靠什么优势与国际化大公司竞争？

当时，世界上所处的环境是：随着网络时代的到来，为增强企业的竞争力，国际大型跨国企业纷纷开始由纯粹的制造业向服务业转型。首当其冲的便是世界 500 强中的老大通用电气。透视企业经营的大环境，张瑞敏敏锐地觉察到了未来企业的发展方向：网络时代，客户满意度是企业经营的第一要素，而服务型企业则是赢得客户满意度的最佳模式。于是，如何改造企业，使海尔迅速地向服务业转型，也开始受到张瑞敏的思考。

张瑞敏站在这一层面审视了企业遇到的问题。张瑞敏发现，海尔与未来企业发展方向要求相比仍存在着诸多不相适应的问题。按照客户经济的原则，摆在企业经营第一位的是客户满意度、第二是速度、第三是差错率。而海尔尽管已经走向世界，但与中国传统企业一样的组织结构却使海尔仍很难达到这三项指标的优秀指数。传统企业金字塔式的组织结构，使企业 and 市场形成了两座金字塔，企业基层员工和市场终端，即客户之间存在由无数组织结构造成的鸿沟，导致市场信

息不能完全正确、迅速传递，导致库存和不良资产增加，更重要的是，用户的需求得不到最大限度的满足。

张瑞敏和海尔的决策层观察到了这个趋势。但在当时，大概没有多少人认识到这个中国企业普遍存在着的关系到企业核心竞争力的问题。更重要的是，企业流程再造意味着要将旧的结构彻底打破，一切从头做起，一切从零开始，而且没有成功的把握（国际上业务流程再造成功率仅有 20%）。这就好比过悬崖上的钢丝，在有狼群追来时，可能大多数人宁肯冒着摔下山谷的危险，也要试一试，否则就会被狼群吃掉。在没有狼群追来时，虽然走过钢丝能欣赏到前面更美的风景，但是，因为有摔下山谷的风险，况且又看不到狼群的潜在威胁，可能多数人不会去主动走钢丝。这时，只有能透视到潜在威胁并且志存高远、不畏艰险的人，才知道应该而且敢于走过去，在避开潜在危险的同时开拓更加广阔的天地。

海尔管理从质量管理为科学管理的开始。1985 年，76 台冰箱被检验为不合格产品，很多员工主张继续向市场销售这批产品时，张瑞敏当场砸毁这批不合格品。正是这一锤，提高了全体员工的质量意识。80 年代中后期海尔虽然只做冰箱一个产品，但始终坚持高标准的质量之道，得到了广大消费者的高度评价，为海尔品牌打下了坚实的质量基础。为实现名牌策略，海尔于 1991 创建了 OEC 管理模式。OEC 是英文 Overall Every Control and Clear 的缩写，意思是全方位地对每天每个人所做的每一件事进行控制和清理，每天工作、每天完成情况，每天出现的问题要查明原因和责任后立即处理和改善。这是海尔在学习泰勒科学管理理论及日本 TQC 管理等基础上独创的管理模式。

1998 年张瑞敏进行流程再造，推进市场链管理，SBU 管理阶段。SBU 是一种由企业提供资源平台（现状水平、先进信息、问题解决渠道、支持流程），员工根据下道工序用户需求，提出创新性的解决问题方案，创造市场业绩，并从中获取报酬的一种激励制度。其目的是让员工成为创新主体，经营自我，体现自己价值。把企业 3 张表（资产负债表、损益表、现金流量表）变成每个人的 SBU “经营效果兑现表”，并按照 SBU 的“经营收入=劳动力价格-损失+增值提成”的公式来核定员工报酬。

以“市场链”为纽带的业务流程再造的具体做法是把原来各事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成商流推进本部、物流推进本部、资金流推进本部，实行全集团统一营销、采购、结算，这是海尔市场链的主流程；把集团原来的职能管理资源进行整合，形成创新定单支持流程 3R（R&D 研发、HR—人力资源开发、CR—客户管理），和保证定单实施完成的基础支持流程 3T（TCM—全面预算、TPM—全面设备管理、TQM—全面质量管理），3R 和 3T 支持流程是以集团的职能中心为主体，注册成立独立经营的服务公司。这是海尔市场链的支持流程。海尔的市场链有两个非常重要的基础，就是“海尔文化”和“OEC”的管理法。

整合后集团同步的业务流程由商流本部和海外推进本部搭建全球的营销网络，从全球的用户资源中获取定单；产品本部在 3R 开发支持流程的支持下通过新产品的研发、市场研发及提高服务竞争力不断的创造用户新的需求，创造新的定单；产品事业部在 3T 基础支持流程支持下将商流获取的定单和产品本部创造的定单执行实施，在海尔流程再造下的制造从过去的大批量生产变为大批量定制，采用 CIMS（计算机集成制造系统）辅助，实现柔性化生产；物流本部利用全球供应链资源建全球采购配送网络，实现 JIT 定单加速流；资金流搭建全面预算系统；这样形成直接面对市场的、完整的物流、商流等核心流程体系和 3R 和 3T 等支持流程体系，商流本部、海外推进本部从全球营销网络获得的定单形成定单信息流，传递到产品本部、事业部和物流本部，物流本部按照定单安排采购配送，产品事业部组织安排生产；生产的产品通过物流的配给竞赛系统送到用户手中，而用户的货款也通过资金流依次传递到商流、产品本部、物流和分供方手中。这样就形成横向网络化的同步的业务流程。在这种结构实现了企业内部和外部网络相连，使企业形成一个开放的而不是封闭的系统。

在“市场链”业务流程的再造过程中，张瑞敏又提出了“外王内圣”的创新思路。“外王”就是目标，海尔的目标就是创世界知名品牌。“内圣”就是对企业内部的要求，提高企业的整体水平，使企业成为一流水平的跨国公司，打造企业一流的竞争力。通过观念的再造，组织机构的再造以及人的再造，形成了一个完全开放的环境，企业里每一个人都有一个市场、每一个人都面对一个市场，保

证了每个人都成为一个创新的主体。同时通过推倒企业内部、外部两堵墙，缩短了企业与市场，企业与用户之间的距离；使企业有了持续创新的动力和持续的竞争力。企业内部各部门的关系也随着流程再造的深入发生了变化，部门之间由原来的职能隶属关系变成现在的真正的市场关系。海外市场的推进部门与各个产品本部之间也由原来的代理出口关系变为飞机场与航空公司的关系，海外推进部门对市场渠道负责，搭建起市场的销售渠道就是搭建飞机场，而产品部则对产品的销售负责，他们来经营航空公司，通过这种流程的改造和角色的转变，使产品部真正成为市场经营的主体，也能更加贴近市场和用户。

在流程再造的过程中，张瑞敏搭建了统一的物流平台，分供方由原来的 2000 多家降低到不到 1000 家，这不仅提高了零部件的质量、降低了采购的价格，更重要的是使海尔有了整合前端资源的能力，使世界 500 强的分供方能够进入我们的前端设计：如爱默生公司不仅仅是配电机，而是海尔给他一个产品，爱默生通过配电机提高产品的性能，这样在市场上产品就更有竞争力。同样，统一的商流平台（国内商流、海外推）可以使海尔直接从市场上获得有价值的订单，与市场时刻保持零距离。在资金流方面，通过财务的整合，实现了现金流的一体化，为集团实现零运营资金打下了基础。特别是今年，1-6 月份，虽然中央对经济实施了宏观调控，银根紧缩，很多企业都喊流动资金缺乏，但海尔通过 98 年以来的流程再造，充分发挥了集团整合前端资源的能力，同时又发挥国内商流和海外推的渠道能力作用，一方面海尔卖出去的产品一定要现款现货，另一方面海尔给供应商的付款按惯例有一个帐期，到期就在网上支付，到现在海尔集团已经实现了流动资金零贷款。这一些工作都为海尔走出去创国际知名品牌提供了持续的动力。

在流程再造过程中，张瑞敏适时地进行了市场与产品结构的调整，按照 80/80（占市场 80%销量的客户和占市场 80%销量的产品）的大客户、大定单原则进行市场结构和产品结构的优化，这一战略取得了很好的市场效果。客户据全球权威消费市场调查与分析机构 EUROMONITOR 最新调查显示，海尔集团目前在全球白色电器领域，品牌影响力位居第二位。在海外市场占有率方面，据美国 Appliance 杂志 2003 年 9 月份的统计数据，在美国市场海尔品牌的小冰箱产品占据市场的第一位，空调产品以 12%的份额占据第三位，冷柜产品以 9%的市场份额占

据第三位，而在包括对开门冰箱在内的所有冰箱产品中，海尔的销量已经占据第五位。

2005 年，张瑞敏提出“人单合一”的管理思想，实现了海尔管理的再次飞跃。所谓“人单合一”模式包括“人单合一”、“直销直发”和“正现金流”。“人单合一”是人与市场合一，成为创造市场的 SBU，每人面对市场进行经营。“直销直发”是实现“人单合一”的基础条件，它要求直接营销到位，直接发运、服务到位；“正现金流”是净现金流为正值的高增长。“人单合一”就是每个人都有自己的定单，要对定单负责。张瑞敏说，很多定单之所以变成“孤儿定单”，就是因为没有人对它负责，库存、应收也都是这样造成的。所以“人单合一”就是把每一个人和市场挂在一起。人的素质高低和定单获取应该成正比，人的素质越高，越能获取更多有价值的定单。T 模式集合了海尔各个管理模式的特点，将人单合一的管理思想与以往的管理经验相结合，形成新型的竞争管理模式。

3.6.4 案例评述

张瑞敏根据组织内部环境（大企业病）和外部环境，对制造业企业的个性化的市场要求、组织结构等做了长期探索，最终创造了“市场链”业务流程再造。

海尔以其成功的、富有创新性的管理变革，从战略发展的视角，揭示出其价值创新的深刻内涵，为我们提供了一种新型的管理范式。面对 21 世纪经济全球化和知识经济带来的各种机遇和挑战，企业如何在激烈的国际竞争中赢得优势，实现可持续发展，海尔以市场链为纽带的业务流程再造模式为之提供了一种全新的战略方向和经营观念，也为企业界深入探讨研究这一课题、树立价值创造型企业的经营理念开拓了值得借鉴的崭新思路（如图 3.2 所示）。

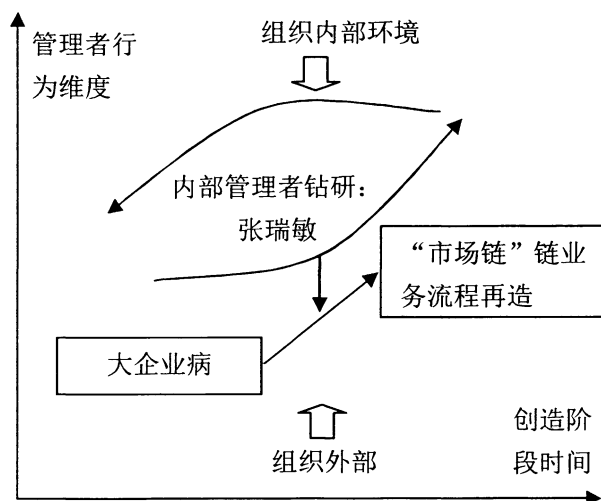


图 3.2 “市场链”链业务流程再造的创造

3.7 本章小结

本章首先通过对大连万达集团股份有限公司等 10 家企业的管理创新过程分析，对管理创新过程进行了阶段划分，并构建了管理创新创造阶段的模型。接着，笔者阐明了为何要进行多案例的研究，并对研究过程及方法进行了设计。在 3.5 节中，笔者解释和分析了模型中的三个变量：新问题的类型、问题驱动式探索和管理者的创新背景。并在 3.6 节中通过对海尔集团“市场链”业务流程再造的案例对模型辅以了论证。

4 管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架和相关假设

本章目标是基于前述研究成果，利用相关理论，构建出管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架，并据此提出相关假设。具体研究思路是：首先，借用企业行为等理论，构建管理创新创新阶段影响因素的理论框架；其次，接着从理论角度分析管理创新创造阶段的影响因素；最后，对管理创新的绩效结果进行分析，尤其是对企业未来生产率增长效果的影响，提出管理创新比产品和过程等创新在更大程度上驱动着生产率的增长。

4.1 管理者驱动型管理创新创新阶段理论框架的构建

本文借助企业行为理论理解管理创新发生的前因。企业行为理论是由 Cyert 和 March^[118]正式提出的，其原理是：由于认知的限制，管理者被假定是有限理性地决策（而不是完全理性），且他们对所做的决策感到满意，例如他们想获得可接受的而不是最理想的问题解决方案。Cohen 等^[119]深化了这个思想，提出了组织“垃圾桶”概念：即是一系列因素的集合，包括不同环境下出现的各种问题、寻求问题的可能解决方案、以及求职的管理者等。“垃圾桶”概念认为决策并不是一个理性的有序过程；有时，它的开始点是一个明确的问题，但在其他情形中开始点或许是一个新思想或解决方案，或许是乐于变革的创新者。

企业行为理论为阐释管理者驱动型管理创新创新创造阶段提供了一个有价值的理论联系。第一，管理创新比技术创新更具有无形性以及更难以评价^[160]，这表明管理创新的创造会受认知上的限制和偏见，而这些内容恰是企业行为理论的重要组成部分。第二，现有文献认为企业遇到的特殊问题^[161]和可能的解决方案^[129]能激发管理创新。这也突出了关键个人在驱动创新过程中的角色^[162]。第三，问题、解决方案和管理者犹如“垃圾桶”中的成分，它们的共存使“垃圾桶”概念更加合理化。

因此，本文就问题、解决方案和管理者如何共同促使管理创新发生及其绩效结果，构建了一个理论框架（如图 4.1 所示），具体构建思路是：问题从两层面进行分析，即企业成长和衰退过程中的突变，以及抑制企业创新能力的障碍因素；

解决方案按照企业市场范围和来自内外部的新思想来源进行分析；为评价管理者，聚焦企业中管理者的创新背景；此外，不同思想来源的选择会存在替代现象，这潜在地影响管理创新的发生，对此也进行分析和探讨；一旦企业创造了管理创新，能否给企业带来应有绩效，这也是实际和理论急需探讨的问题。

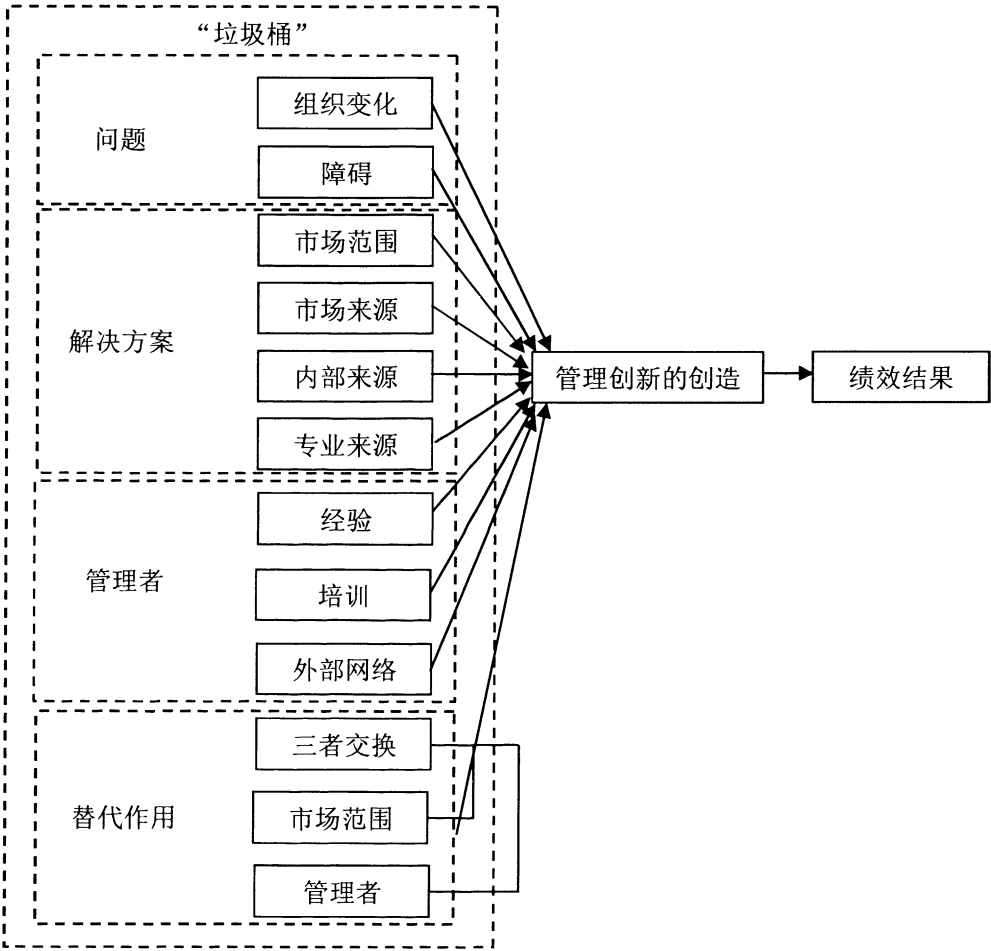


图 4.1 管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架

具体来说，根据第三章所构建的管理者驱动型管理创新创新阶段二维度模型以及该阶段涉及的的影响因素，管理者驱动型管理创新创造阶段的理论框架内容体现在以下几个方面：其一，在问题方面，组织变化和企业遇到的障碍因素影响影响着管理创新的创造；其二，在解决方案方面，市场范围、市场来源、内部来源和专业来源影响着管理创新的创造；其三，在管理者方面，管理者的经验、受

的各类培训以及所接触的外部网络影响着管理创新的创造；其四，在替代作用方面，各种知识来源与市场范围、各种知识来源与管理者之间的替代作用影响着管理创新的创造；其五，管理创新的创造影响着管企业的绩效结果。

4.2 管理者驱动型管理创新创造阶段的影响因素：相关假设

基于上述管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架，本节提出相关假设。

4.2.1 问题

通过管理创新文献的梳理，本文从两个分析层面讨论“问题”。第一是企业层面上竞争环境的突变，它总体上能激发管理者重新评价内部运作的基础问题。第二是特殊管理活动层面上出现的障碍，这能阻止管理者实现他们的目标。

首先，在企业层面，尤其是企业成长过程中的收购、业务剥离或转变等引起规模和范围上的突变（如销售量等）。通常企业成长会经历一个间断平衡的过程^[163]，从一个结构到另一个结构的剧变时期，管理创新最有可能成为企业需求的对象。例如，通用建立 M 型组织以应对组织一系列收购带来的复杂性难题。同样，成长过程中的业务剥离或转变也会引起企业内部运作的剧变，这种情况也可以带来管理创新。资源匮乏时期需求量剧跌也能带来管理创新^[164]。例如，20 世纪 80 年代通用和约翰迪尔等美国制造企业为应对“日本挑战”，就是一个销售剧减带来管理创新的典型实例，在这个时期他们创造和实施了作业成本法、弹性制造系统和并行工程等非常成功的管理创新。

作为管理创新促进因素的消长角色已广泛地受到学者们的关注。组织环境或组织内部发生了急剧变化，为应对不确定性，企业需尽最大努力拿出创新性的解决方案^[165]。Abrahamson (1997)^[166]得出管理创新的扩散速度在接近最高峰时是高的，在长期的康狄夫长波中是处在低谷上，例如，在经济剧变时期。Kossek (1987)^[167]提出人力资源领域中管理创新的实施遵循工业增长水平塑造的相似模式。总的来说，这些观点支持以下假设：

假设 1. 企业中组织变化程度越高，管理创新创造几率就越高。

其次，在特殊管理活动层面上出现的障碍因素。多数企业已意识到创新有助于提高市场经营的成功率，并且很多企业为支持管理活动已在组织结构和过程上投入了大量精力^[168]。然而，管理创新具有高度的不确定性，并且与企业较能预测和常规化的部分相比，管理创新更需要不同的工作方式，这导致的结果便是创新

会遇到许多已知或未知的障碍，包括风险规避、缺少知识共享、以及旧思想驱动新思想的趋向等^[169]。

有些障碍因素能阻止技术等方面的创新。消除障碍的一个可能解决方式就是管理创新，这有大量文献和实例可以证明这一点。例如，Ettlie (1988)^[170]把管理创新和技术创新同时发生称为“同步创新”，并详细地描述了 20 世纪 80 年代美国制造企业应用合理的管理创新形式可以促使技术创新更加有效。管理创新消除创新中遇到的障碍以及提高创新能力的实例有：20 世纪 40 年代，由于战争中制造喷气式战斗机零件需要重大创新，但当时美国洛克希德·马丁公司现有组织结构不能适应，洛克希德因此创立了首个“臭鼬工厂”；20 世纪 80 年代德国贝尔建立了商业研究实验室，10 年之后通用把它作为特殊过程系统化的手段。研发阶段-关卡系统和企业创业单元也是由于创新过程中出现不足而带来的创新性管理解决方案。总之，本文认为抑制技术和产品等创新的因素是管理创新发生的重要促进因素。

假设 2. 企业管理创新出现的障碍数量越多，管理创新创造几率就越高。

4.2.2 解决方案

“垃圾桶”中的第二个因素是探讨问题可能解决方案的不同来源。本文从两方面分析：首先考虑企业经营的市场范围，范围广能提高问题的认知意识，并能带来较多的解决方案；之后分析企业接受新思想的不同来源，包括企业内部、专业性机构、顾客和竞争者等。

企业市场范围越广，企业可能遇到的竞争者数量和规模就越大，由此创新需要程度就越高。相反，仅在国内市场运作的企业在某种程度上受竞争的压力较小，创新投资自然就很少。出现的各种创新很可能是技术创新，但这也积极推动着管理上的创新。例如，20 世纪 50 年代丰田进入美国市场失败后，意识到在国际市场中竞争必须要一个根本性的新方法才能为企业度过难关，最终为企业带来了精益生产系统的出现^[170]。

同时，企业经营的市场范围广还可为管理创新提供更多的新思想，例如一般性企业仅在国内市场环境下经营，而参与国际市场的企业能在不同背景下向更多具有先进管理方式的企业学习。一旦那些参与国际市场的企业对各种环境的战略判断很准确，并结合全球范围的先进理念以及重新组合不同信息的思想，这便能

显著地为企业带来竞争性资源和具有特色的管理创新^[172]。Lillrank (1995)^[173]认为跨国企业是管理创新跨地理边界的关键载体，因为他们在一个地方获得创新，而在其他地方则再次应用它，再次应用的好处是能使创新知识更加具有流动性。企业市场范围因此影响着管理创新的需要以及创造和实施的能力。这双重效果必然推动企业在更多的国际市场中进行运作，以至创造出更多的管理创新。

假设 3. 企业参与的市场范围越广，管理创新创造几率就越高。

有关新思想的来源，现有内容体系主要针对技术创新源的研究：某些文献聚焦如领先用户和供应者等这样的特殊参与者^[174]；也有些文献则集中研究作为创新驱动因素的不同外部知识源的重要性^[175]。一般情况下企业会使用多种知识源，因为这有助于企业发现有益于自身的知识，以至增加创新的机会。通常有以下两种方式可挖掘有用知识^[176]：第一，更加频繁地利用知识库，这能提高发现有用知识的机会；第二，依靠不同来源的知识进行互补。

相似问题也可以潜在地应用在管理创新上。外部来源的知识能对不同背景下使用过的新管理思想和方式提供富有经验的见解和评价。再者，企业获得知识不同来源越广泛，那不同来源提供的知识更能以创造性的方式得以整合，从而提高创新的机会^[177]。Kaplan (1998)^[178]认为外部来源知识在管理创新实施的初期阶段起到关键性作用。Abrahamson (1996)^[159]描述了管理创新如何受第三方的帮助，如顾问、商学院老师等。因此本文认为企业使用的知识源越广，管理创新的创造几率就越高。

通过考虑知识源的不同分类可以使该命题更加具体化。本文按三类进行具体分析：市场来源（竞争者、顾客、顾问和供应商等），内部来源（企业合法边界的任何人）和专业来源（行业机构、行业协会和商品交易会等）。

管理时尚文献强调基于市场的知识源角色，把它作为新管理方法使用的最初驱动力^[179]。因而，企业通过模仿竞争者实施有效管理创新^[180]；顾客提供的动机激励企业采用新实践^[181]；顾问和供应商常在价值链下端推动管理创新的实现，因为他们能从标准化过程中获利。

企业行为理论认为问题搜寻有两个重要特征：它具有简单性；它对管理创新者的以前经历具有偏见性。如果我们把这个逻辑应用到管理创新的搜寻过程中，

那我们期望管理者首先会信任和求助企业内部人员，通常情况下这些人员一直致力于从企业外部寻找解决方案^[182]。再者，我们也期望管理者努力信任和接受外部专业人员的思想，事实上新思想或许比顾客、供应商或顾问提的建议还多。例如在英国这是非常有可能的，因为大量管理者都参与了专业协会，如特殊管理者协会、特殊人事部长学会或特殊会计师学会等。这些专业机构都提高了跨企业边界所需要的有用信息，并且与基于市场来源一起运作没有任何竞争和成本。总之，本文认为三类知识源对管理创新发生都有着直接的影响，但哪类来源有更大的影响是一个实证性问题。

假设 4. (a)基于市场的来源, (b)内部来源, (c)专业来源使用更多, 管理创新创造几率就越高。

4.2.3 管理者

“垃圾桶”中的第三个因素是“求职的管理者”。管理者最有可能寻找哪类有管理创新的工作？一般来说，组织金字塔结构的上端比下端更有可能对管理创新产生兴趣，原因有两点：他们易受管理创新实施的影响；管理创新具有许多管理上的要素。组织人口统计学认为具有更多教育经历的员工更有可能是一个积极的管理创新者，因为他们更有可能在组织高层上从事管理工作。Kimberly 等(1981)^[158]也提出从更高教育机构招聘高校毕业生易于获得新思想。

Chandler (1962)^[159]对管理创新者的背景做了具体研究，得出以下结论：管理创新者几乎都是高校毕业生，并且处理科学和工程问题所需要的严密性能以某些相同的方式促使他们创造管理创新；组织构建者、工程师以及具有工程背景的记者和教授共同具有的不是特殊的思想、方式或方法，而是管理工作所需的理性方法。因此，我们希望企业雇佣具有高学历、高分析能力的员工，这样才能拥有更多的管理创新。

假设 5. 管理者的(a)经验、(b)培训和(c)外部网络越高, 管理创新创造几率就越高。

4.2.4 替代作用

考虑搜寻过程中发生的替代现象和成本问题既是有必要的也是有价值的。任何搜寻过程都是有成本的，正如行为理论提到的，一旦管理者发现可以接受的解

决方案，他们就考虑简化或终止搜寻过程。管理创新前期所需要的新思想有很多来源，而那些过多强调搜寻的企业潜在地排斥新思想的实施^[183]。然而，有时使用急需的问题解决方案可使搜寻成本降到最低。企业用一类知识源交换另一类知识源的方式具有经济性和权衡性，这胜过使用大量潜在来源并指望带来理想结果的方式。

企业应综合使用这三类知识源。一般来说，使用多种不同知识源会产生同样质量的信息，但这却能通过参与大范围的国际市场和使用高层次教育的管理者来获得。原因是可获得的新思想有多种可能的结合方式，但应用不同方法时，使用它们的边际收益就开始降低。因此，本文认为替代作用优于互补作用。

假设 6a. 知识源（市场的、内部的和专业的）与管理者之间存在替代，是因为它们的联合应用而对企业管理创新创造几率提高有着消极的影响。

假设 6b. 知识源（市场的、内部的和专业的）与市场范围之间存在替代，是因为它们的联合应用而对企业管理创新创造几率提高有着消极的影响。

4.3 管理者驱动型管理创新创造阶段的绩效结果：相关假设

管理创新对企业绩效的影响到底有多大？管理创新的重要性很明显，但有关绩效结果问题还没有受到学者们的较大关注，且目前结论性的研究结果还非常缺乏。Damanpour 等（1984）^[30]认为管理创新对企业绩效的影响作用常被低估。Chandler (1962)^[159]使用案例研究方法证实了具有较大影响力的管理创新（如 M 型组织结构）能给创新企业带来长期的绩效改善。其他研究也认为管理创新对企业绩效有积极的影响，但这些研究并没有为结论提供任何特殊的实证依据^[184]。

创新是企业某些方面区别和超过其他企业的一个内在关键方式。创新成果有新产品、新服务、新管理实践，它们的潜在来源是有差异的，但竞争者的模仿和转换常中立了这些创新的影响。管理创新在以下两种情况能为企业带来高绩效：特殊管理创新被证实是有价值的、罕见的并难以模仿的^[185]；企业的持续创新能力提供了动态优势^[186]。

一些学者注意到管理创新的重要特征可体现在很多方面，并且这些特征都能潜在地影响提高绩效的能力。由于各特征之间结合的复杂性，它们时常表现出较高的因果模糊度^[187]。就模仿者而言，由于必要的管理原则具有深层次的变化，它

们的无形性能带来“时间压缩不经济”^[188]。宝洁就是一个有趣的实例，1926 年它引入品牌管理者，然而之后 10 年里它的竞争者却无法模仿这种做法，原因是他们不确信品牌管理者的优势和价值。

这些研究都可表明管理创新是企业高绩效的潜在来源。当然，这并不是说所有管理创新都是成功的，或它们具有的特征都难以模仿。的确，组织决策过程的“垃圾桶”比喻表明理想的结果是很少的。一般情况下，企业积极地处理管理创新过程中遇到的问题，都能创造出一系列新实践、新过程、新结构，其中一些成果会以自身独特的运作方式为企业带来重大的绩效改善，且竞争者并不能快速模仿这些成果。

假设 7. 管理创新创造对企业未来绩效产生积极的影响。

综上所述，管理创新创造几率的提高大体上与问题、解决方案和管理者有关。具体地说，在有关问题方面，企业受竞争环境的突变和各种创新遇到的障碍能加大管理创新发生的几率。解决方案中的市场范围和各种知识源（包括内部的、市场的和专业的）也能促使管理创新的发生。企业中受高层次教育的人员占有比例也是提高管理创新创造几率的重要促进因素。通常，企业在利用各种知识源时会遇到替代和权衡问题，各种知识源之间的替代和应用也有利于管理创新的发生。管理创新的实施是企业提高各种绩效的重要促进因素，是长期发展和取得竞争优势的保证。

在未来研究工作中，我们将继续搜索、梳理和归纳管理创新的前因和绩效结果等相关理论成果，为管理创新研究作更深入的理论准备；并进而在以后跨案例比较和问卷调查研究过程中，总结企业管理创新前因和绩效结果的相关规律，为理论推演和其他企业管理实践提供可借鉴的范本。

4.4 本章小结

本章根据前文的研究成果，借用企业行为等理论，构建了管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的理论框架，接着从理论角度分析管理创新创造阶段的影响因素，并据此提出了诸如：企业中组织变化程度越高，管理创新创造几率就越高等 7 条假设。

5 管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的实证研究

本章旨在通过多案例研究，论证前述章节的研究假设。本章先识别出管理者驱动型管理创新创造阶段的关键影响因素，后探查这些关键影响因素及其作用情况，其内容安排是：先详细地描述研究设计，后进行数据的质性分析和结果描述。

5.1 研究设计

管理创新领域可采用的研究方法包括案例法（有单案例与多案例之分）和统计调查法。本节认为：其一，单案例研究很难同时观察到多个因素对管理者驱动型管理创新创造阶段的影响情况，而使用多案例研究则可解决这个问题；同时，多案例研究结论说服力强，这还可解决单案例研究结论外部有效性不足的问题；其二，管理创新决策现象复杂，用统计调查法很难探索出各因素与创造阶段的内在关系，而多案例研究具有探索性强、利于构建新理论的优势，这可解决统计调查法理论探索性弱的问题。据此，本研究选择多案例进行研究。

5.1.1 样本选择

Robert（2004）认为选取类型（或性质等）相近的案例样本进行研究可提高结论的外部有效性^[173]。鉴于目前管理创新分类形式较多（如按职能领域可划分为战略管理创新、商业模式管理创新、组织结构管理创新、生产运营管理创新、人力资源管理创新和营销管理创新等；按创新性程度可划分为原创型、模仿型和引进型；等等），作者在2008年3月至2010年12月期间，调研了国内25家开展过管理创新的企业，其中管理者、创新成果、创新类型、行业、数据收集来源等方面信息如表5.1所示。

表 5.1 案例样本（一）

序号	企业名称	企业家	管理创新成果	类型	行业	数据收集的来源（份数）	份数
1	大连万达集团股份有限公司	王健林	“订单地产”	商业模式	房地产	访谈（2）、申报（1）、文件（11）、报道（2）、书（2）	18
2	深圳发展银行	胡跃飞	供应链融资模式	商业模式	金融服务	访谈（2）、申报（1）、文件（9）、报道（2）、数据库（2）	16
3	河南华英农业发展股份有限公司	曹家富	“公司+基地+农户”的模式	商业模式	农牧	访谈（2）、申报（1）、文件（10）、网站（1）、书（1）	15
4	云南白药集团股份有限公司	王明辉	云南白药牙膏商业模式创新	商业模式	中医药	访谈（3份）、申报（1）、文件（11）、报道（2）、书（1）	18
5	信息产业电子第十一设计研究院有限公司	赵振元	员工持股的变革管理	治理模式	信息	访谈（3）、申报（1）、文件（9）、报道（2）、数据库（2）	17
6	河北大午农牧集团有限公司	孙大午	企业立宪制	组织结构	农牧	访谈（3）、申报（1）、文件（9）、报道（3）、数据库（2）	18
7	杭州华三通信技术有限公司	郑树生	“三权分立”的产品研发组织架构	组织结构	通信	访谈（2）、申报（1）、文件（8）、报道（3）、数据库（2）	16
8	中国移动通信集团广东有限公司	徐龙	三型企业组织建设	组织结构	通信	访谈（2）、申报（1）、文件（12）、网站（1）、书（1）	17
9	内蒙古伊利实业集团股份有限公司	潘刚	精确管理	生产运营	制造	访谈（3）、申报（1）、文件（9）、报道（2）、书（1）	16
10	浙江吉利控股集团有限公司	李书福	“3+3”滚动订单管理	生产运营	制造	访谈（2）、申报（1）、文件（10）、报道（1）、书（1）	15
11	上海宝钢钢材贸易有限公司	张周芳	宝时达（Baostar）系统	生产运营	钢材贸易	访谈（2）、申报（1）、文件（11）、网站（1）、报道（2）	17
12	上海企源科技有限公司	孔祥云	基于共享文化的知识管理	知识管理	咨询	访谈（2）、申报（1）、文件（10）、网站（1）、报道（2）	16
13	招商银行	马蔚华	流程银行	组织结构	金融服务	访谈（2）、申报（1）、文件（11）、论文（2）、书（2）	18

表 5.1 案例样本（二）

序号	企业名称	企业家	管理创新成果	类型	行业	数据收集的来源（份数）	份数
14	浙江森禾种业股份有限公司	郑勇平	准股田制模式	商业模式	制造	访谈（3）、申报（1）、文件（9）、网站（1）、报道（2）	16
15	杭州娃哈哈集团有限公司	宗庆后	利益共享联销体	组织结构	制造	访谈（2）、申报（1）、文件（12）、报道（1）、书（2）	18
16	海尔集团	张瑞敏	“市场链”业务流程再造	流程创新	制造	访谈（3）、申报（1）、文件（9）、报道（2）、书（2）	17
17	中国平安保险股份有限公司	马明哲	后援集中作业模式	商业模式	金融服务	访谈（2）、申报（1）、文件（9）、报道（2）、书（2）	16
18	阿里巴巴（中国）网络技术有限公司	马云	中国特色的 B2B 模式	生产运营	信息	访谈（2）、申报（1）、文件（10）、报道（3）、书（2）	18
19	携程旅游信息技术（上海）有限公司	梁建章	在线旅游服务管理	服务创新	信息	访谈（2）、申报（1）、文件（10）、报道（2）、书（2）	17
20	天士力制药股份有限公司	李文	项目化管理组织变革	组织结构	制造	访谈（3）、申报（1）、文件（10）、网站（1）、报道（2）	17
21	万科企业股份有限公司	王石	人才筑基策略	人力资源管理	房地产	访谈（2）、申报（1）、文件（9）、报道（4）、书（2）	18
22	浙江网盛生意宝股份有限公司	孙德良	“小门户+联盟”商业模式	商业模式	信息	访谈（3）、申报（1）、文件（9）、报道（4）、书（1）	18
23	杭州绿盛集团有限公司	林东	R&V 非竞争性联盟	商业模式	制造	访谈（3）、申报（1）、文件（9）、网站（1）、报道（3）	17
24	海信集团有限公司	周厚健	海信技术孵化模式	治理模式	制造	访谈（2）、申报（1）、文件（9）、报道（2）、书（2）	16
25	上海盛大网络发展有限公司	陈天桥	盛大的游戏式管理	治理模式	信息	访谈（2）、申报（1）、文件（10）、报道（3）、书（1）	17

注：由一手数据和二手数据整理而成。

5.1.2 数据收集

数据收集导向是“哪些关键因素影响了管理者驱动型管理创新的过程”。数据获取来源包括访谈记录（包括实地访谈获得的一手记录和诸如 CCTV 等电视台媒体专访获得的二手记录，对象是直接负责管理创新项目的管理者）、申报奖项材料（获得诸如国家级管理创新成果奖、中国管理学院奖等奖项的申报资料）、档案文件（有关创新成果的材料）、公司网站（本公司网站公布资料）、相关媒体报道（以成果名称为关键词的搜索，诸如 21 世纪经济报道、经济日报等专题报道）、数据库（诸如 CNKI 等数据库搜集到的论文、商学院案例等）和书籍（有关该管理创新成果的出版书籍）等。为提高案例分析的信度，本节确保每个案例的数据收集来源超过三种，以满足三角测量的要求。

5.2 管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素的质性分析过程

鉴于所收集的资料包含大量文字、语音等质性数据（共 422 份），本节使用 Atlas.ti 6.0 软件辅助定性数据分析。Atlas.ti 软件主要通过关键词编码对大量文字、图片、声音和图像等质性数据进行定性分析，以探索隐藏在数据中的复杂现象。参照 Miles 和 Huberman（1994）^[15]提出的定性数据分析流程和方法，本节按五个步骤对 422 份数据进行处理。

（1）步骤一

作者通过详细阅读（或收听）访谈记录、档案文件和媒体报道等质性数据，抽取与管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素主题相关的部分，以摘记或誊写的方式建立文本，并将其导入 Atlas.ti 6.0 软件。

（2）步骤二

利用随机数表，随机从 422 份数据中抽取 10 份进行预测试；邀请 2 位案例研究专家阅读每一段落的内容，参照全文主题将段落分解成一或二个小单位，用一句话进行简述，再加以编码；同时，依内容和性质的相近程度加以整理和互换审查，以形成自然类别。

本研究相关编码的开发均本着对前人研究进行修改、完善和创新的原则，即尽可能找到相关编码及其源头，并在综合各个编码优点的基础上，针对论文的研

究内容进行改进，并加入中国文化、行业和企业特色等。以下就管理创新等相关概念的编码开发情况予以详细介绍。

① 管理创新

针对管理创新的编码，主要涉及“在 2005-2007 年间，企业在业务经营和实际操作等方面是否产生了大的变革，以及在最后结果中企业绩效改善的程度如何”的问题，编码原则有以下标准：在您公司中，有诸如知识管理、品管圈等先进管理技术的创造；有诸如在人力、多样化投资等新的或有效的组织结构的创造；有诸如营销方式等显著改变了您公司营销的概念和战略；有诸如使命描述、市场分享等新的或有效的公司战略的创造。这些没有使用的用 0 表示（即=0），已使用用 1 表示（即=1）。为了获取每个公司采取的管理创新的广度，本研究使用 0 值表示整体上没有成功的管理创新活动，公司中出现每一类管理创新即增加 1 个值，总的数值为 4。对所有的实践效果，测量方法是计数，表示公司出现的管理创新领域的数量。

② 问题

针对问题变量，本研究从组织变化和障碍因素两方面进行编码。

（a）组织变化

编码主要涉及“在 2005-2007 的三年中，下列显著变化是否在你的企业当中出现过？”的问题，编码原则有以下选项标准：企业的成立；因并购企业（或其中一部分），营业额提高了至少 10%；因企业销售（或倒闭），营业额至少减少了 10%；以上都不是。

（b）可察觉的障碍因素

障碍因素主要编码抑制公司管理创新能力发展的因素个数。编码主要涉及的内容是：“在 2005-2007 的三年中，请评价下列约束的重要性”，编码原则有以下选项标准：过大的可察觉性经济风险；直接的管理创新创造成本太高；财务成本；可获得的资金；企业的组织刚性；缺乏合格的人才；缺乏信息技术；缺乏市场信息；规则 and 标准的影响；缺乏一些对新产生（或服务）作出回应的顾客。

③ 解决方案

针对解决方案变量，本研究从市场范围和知识范围两方面进行编码。

（a） 市场范围

针对市场范围，本研究按公司涉及的市场进行编码，按“当地的”、“区域的”、“国家的”、“国际的”进行划分。

（b） 知识范围

本研究识别了三组知识来源，计算出三个独立的计数变量，每一变量对应一类来源。编码的表述如下：“在 2005-2007 的三年中，请简要地说明在管理创新创造活动中知识（或信息）的来源，以及他们的重要性”。

内部来源：企业内部；企业集团中的其他企业，其重要性按“没有使用，低重要性、中等重要性、高等重要性”进行编码。

市场来源：装备、材料、零件或软件的供应商；顾客；竞争者；顾问；商业实验室/研发企业，其重要性按“没有使用，低重要性、中等重要性、高等重要性”进行编码。

专业来源：专业讨论会、会议；行业协会；技术/贸易出版社，计算机数据库；博览会，展览会，其重要性按“没有使用，低重要性、中等重要性、高等重要性”进行编码。

④ 管理者

针对管理者，本研究从经验、培训和外部网络三个方面进行编码。

（a） 经验

经验变量涉及的内容是“您在做此项管理创新时，曾有哪几方面的经验？”这个问题，本研究主要按战略、财务、人事、研发、生产、营销、公务员进行编码。

（b） 培训

培训变量涉及的内容是“您在做此项管理创新时，曾有哪几方面的培训？”这个问题，本研究主要按公司内部培训、公司外部培训、专业机构培训、高校培训进行编码。

（c） 外部网络

外部网络变量涉及的内容是“您在做此项管理创新时，曾有哪几方面的外部网络？”这个问题，本研究主要按知识网络、人际网络、资本网络，以及其他类型网络进行编码。

⑤ 公司绩效

本研究是对公司的实际绩效进行编码。目前现有文献已涉及到公司绩效的编码（包括量表标准），且指标众多。但是，这些编码具有两方面的问题：其一，同样来源的偏见问题，即当一个回答者在一个研究中评价因变量和自变量两种类型变量时出现的问题；其二，在创新和绩效量表标准之间缺少时间间隔。针对上述问题，本研究克服了这些困难。具体做法如下：收集方式是独立进行的，这保证了数据的有效性和信度；同时，编码公司绩效是针对三年的时期，这有效地评价了“反向因果关系”，例如公司绩效影响管理创新。

本研究使用的具体绩效编码对象是公司生产率的变化。首先，按 2010 年员工划分公司营业额；之后，对 2007 年管理者数量划分公司营业额，即两者的计算方法相同。绩效编码包括的信息是：公司通过增加它的管理者数量和营业额，有能力使自身的发展更加有效率，以及通过使用少许管理者达到相似营业额的方式，有能力促使自己更加有效率。该变量是管理创新的一个测量指标，因为它决定着管理创新是否能带来生产率增长或效率。 $\text{生产率增长} = (\text{2010 年营业额} / \text{2010 年管理者数量}) - (\text{2007 年营业额} / \text{2007 年管理者数量})$ 。

（3）步骤三

依据上述步骤二形成的编码表，利用 Atlas.ti 6.0 软件搜索相关编码，进行定位，形成引用，以便在后续步骤中分析人员可以根据上下文判别搜索编码的准确性。

（4）步骤四

将搜索出的所有编码和引文提交给 2 位专家进行再次审核。

（5）步骤五

将最终的处理结果导出软件，结果如表 5.2 和表 5.3 所示。

从表 5.2 的左边结果显示，基于 Atlas.ti 6.0 软件分析，对管理者驱动型管理创新创造阶段具有影响的关键因素共有 9 个，分别是问题层面的组织变化和障碍，解决方案层面的市场范围、市场来源、内部来源和专业来源，管理者层面的经验、培训和外部网络。这 9 个关键影响因素来源于 3 个层面，即问题包括诸如组织变化共 2 个因素，解决方案包括诸如市场范围共 4 个因素，管理者包括诸如经验共 3 个因素。

表 5.2 基于 Atlas.ti 的关键影响因素识别

层面	关键影响因素	访谈记录关键词的编码	词频	百分比
问题	组织变化	企业成立 并购 *营业额减少	121	47.6%
	障碍	*经济风险 *创造成本 *财务成本 *资金 组织刚性 缺乏*人才 缺乏信息技术 缺乏市场信息 规则 and 标准*	133	52.4%
解决方案	市场范围	当地的* 区域的* 国家的* 国际的*	117	22.5%
	市场来源	*供应商 顾客 竞争者 顾问 商业实验室 研发企业	131	25.2%
	内部来源	企业内部 *其他企业	134	25.8%
	专业来源	*讨论会 *会议 行业协会 技术/贸易出版社 *计算机数据库 *博览会 *展览会	138	26.5%
管理者	经验	战略 财务 人事 研发 生产 营销 公务员 *经验	127	33.9%
	培训	内部培训 外部培训 专业机构培训 高校培训 *培训	123	32.8%
	外部网络	知识网络 人际网络 资本网络 *网络	125	33.3%
管理创新		*管理变革 *管理创造 *组织结构变革 *营销方式改变 *战略创造	146	100%
绩效		管理者 营业额	135	100%

注：“*”是通配符，“|”代表布尔逻辑的“或”。

表 5.3 的跨案例效果矩阵显示，9 个关键因素对企业管理者驱动型管理创新创造阶段的影响状况（因篇幅有限，未列出 25 个案例情况；其他案例都有着显著的影响）。基于上述识别结果，本节从中也得出：本研究表中的因素（如组织变化和市场范围等）对创造阶段的影响作用存在差异性。

基于上述结果，本研究在识别管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素的过程中，发现管理者驱动型管理创新创造阶段会受不同关键因素的影响，关键影响因素的个数存在很大差异性。那到底哪些关键因素影响管理者驱动型管理创新创造阶段，以及这些关键因素对管理者驱动型管理创新创造阶段的影响作用的差异性有多大？为解答上述问题，下面基于 3.1 节的阶段划分和阶段界定探查这些关键因素的影响作用情况。

表 5.3 跨案例效果矩阵

关键因素的影响	案例 1	案例 2	案例 3	案例 4	案例 5	案例 6	案例 7	其他
组织变化	***	**	**	***	*	***	**	
障碍	**	***	***	**	***	***	**	
市场范围	***	***	***	***	***	***	***	
市场来源	***	***	***	***	***	***	***	
内部来源	***	***	***	***	***	***	***	
专业来源	***	***	***	***	***	***	***	
经验	**	***	**	***	***	***	*	
培训	***	***	***	**	***	**	***	
外部网络	***	**	**	***	**	**	**	

注：① *为较弱的影响；**为适中的影响；***为较强的影响；② 其他案例都有显著的影响。

5.3 管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素的作用情况

本节主要探讨管理者驱动型管理创新创造阶段关键影响因素的作用情况。研究内容安排如下：首先，详细描述它的研究过程；其次，计算信度；最后，就影响作用情况作以介绍。

5.3.1 研究步骤

作者特别邀请了上述企业中的 4 位管理者参与了创造阶段关键影响因素的考察工作。具体操作按四个步骤进行：首先，作者将 422 份数据按各自的编码考察创造阶段，在整理相关信息后制定出初始考察表；其次，本研究向 4 位管理者简单描述创造阶段的界定范围，以及 15 个关键影响因素的内涵；再次，邀请 4 位管理者将本企业管理创新创造阶段的实际情况与初始考察表进行详细比较与深入分析，对有异议的点给出反馈意见（共收集到 15 条意见）；最后，作者与 4 位管理者以面对面的交谈方式对有异议的点进行反复研讨，在达成共识后修正初始考察表，最终的结果如表 5.4 和 5.5 所示。

基于表 5.4 的考察结果，本节可得出：各关键因素的影响作用存在差异性，例如问题层面的组织变化对创造阶段的正向影响显著，而管理者层面的经验对创造阶段的正向影响作用则较为有限。

基于表 5.5 的考察结果，本节可得出：管理创新的创造对企业未来绩效产生显著的影响。

表 5.4 创造阶段关键影响因素的考察结果

层面	关键影响因素	创造阶段			
		1	2	3	4
问题	组织变化	+++	+++	+++	+++
	障碍	+++	+++	+++	+++
解决方案	市场范围	++	++	++	++
	市场来源	+++	+++	+++	+++
	内部来源	+++	+++	+++	+++
	专业来源	++	++	++	++
管理者	经验	+	+	+	+
	培训	++	++	++	++
	外部网络	+++	+++	+++	+++
知识源*管理者		-	-	-	-
知识源*市场范围		--	--	--	--

注：1、2、3、4 表示 4 位管理者；+为较弱的正面影响；++为适中的正面影响；+++为较强的正面影响；-为较弱的负面影响；--为适中的负面影响；---为较强的负面影响。

表 5.5 创造阶段关键影响因素的考察结果

层面	绩效			
	1	2	3	4
管理创新	+++	+++	+++	+++

5.3.2 信度计算

本节使用信度系数计算公式 $R=n \times A/[1+(n-1) \times A]$ 计算上述研究的信度。其中， n 为管理者数量； A 为平均相互赞同度，是指两个管理者之间相互赞同的程度，计算公式为： $A_{ij}=2M/(N_i+N_j)$ ，其中 M 为两者都完全同意的类目数， N_i 为第 i 位管理者分析的类目数， N_j 为第 j 位管理者分析的类目数。通过计算，本研究的信度系数为 0.901。而根据经验，信度系数大于 0.8 即可认定是可信度良好，因此本节案例分析的信度较高。

5.4 结果与阐释

以下对管理者驱动型管理创新创造阶段关键因素影响作用的考察结果予以描述，并着重阐释新得出的研究结果。

5.4.1 结果

研究结果可表述如下四点：其一，在管理者驱动型管理创新创造阶段，问题层面的组织变化和障碍，解决方案层面的市场来源和内部来源，管理者层面上的外部网络起着非常重要的作用；其二，解决方案层面的市场范围，管理者层面上的培训对创造阶段的正向影响作用适中；其三，管理者的经验对创造阶段的正向影响作用较为有限；其四，知识源与管理者之间存在替代，它们的联合应用而对企业管理创新创造几率提高有着消极的影响，影响程度较为有限；知识源与市场范围之间存在替代，它们的联合应用而对企业管理创新创造几率提高有消极的影响，影响程度适中；其五，管理创新的创造对企业未来绩效产生显著的影响。

可见，本研究的质性分析结果论证了 4.2 节和 4.3 节的相关假设。具体假设验证情况如下：对于假设 1，第一点研究结果给予了验证；对于假设 2，第一点研究结果给予了验证；对于假设 3，第二点研究结果给予了验证；对于假设 4，第一点研究结果给予了验证；对于假设 5，第一点、第二点和第三点研究结果给予了验证；对于假设 6，第四点研究结果给予了验证；对于假设 7，第五点研究结果给予了验证。以下就相关结果做进一步的阐释。

5.4.2 阐释

对于第一点，创造阶段的主要目标在于根据现实问题，创造新的管理思想、管理结构或管理方式方法等，而这些是通过主体管理者的行动而实现的，因此诸如组织变化、障碍、市场来源、内部来源、外部网络等因素可在其中发挥积极的作用。部分结果与已有研究结论相一致，例如 Kitchell（1997）认为组织遇到的变化越高，组织越有可能采用相应的对策适应所面临的变化^[189]；Kimberly 和 Evanisko（1981）认为市场各方面的来源是获取创新理想的一个有效途径^[190]；Halikias 和 Panayotopoulou（2003）得出组织通过外部获得创新思想是惯常的手段，可操作性强^[191]。本节新发现了已有文献还未提及管理者的外部网络对创造阶段产生积极的

影响，本节研究得出具有广泛外部网络的管理者有助于管理创新方案的创造和产生。本研究认为管理者的外部网络可为创新思想的获取提供丰富知识和正确指引。例如，云南白药集团股份有限公司董事长王明辉在创造云南白药牙膏商业模式创新之前，他具有广泛的外部网络接触。例如，他通过外部资源和外部关系创新性提出并成功实践了五大创新：内部创业机制、首席科学家制、虚拟企业运作模式、内部定单制，以及主导完成的云南白药三次组织变革，这些管理创新的产生为王明辉决定云南白药牙膏为突破点进行创新奠定了实践基础。

有关第二点结果，现有文献已对市场范围的适中影响作用情况进行了相关阐释。例如，Miller 和 Toulouse（1986）认为^[192]市场范围广能促使管理者在竞争激烈等环境下创造更多的管理思想和方式方法。在第二点结果中，本研究新发现了管理者的培训对创造阶段的正向影响作用较为适中。管理者培训虽对管理创新创造阶段产生影响，但程度不高，这可能是因为培训越多，容易导致思维产生惯性和刚性。本节认为较高的培训水平能帮助管理者深入聚焦管理创新方案的具体内容，并能增加方案拟定和分析时所需要的知识等。例如，焦作煤业有限责任公司董事长杜工会在回忆决定实施“基于分合思想的组织变革”时提到：对于该项创新决策的掌握得益于我在西安矿业学院学习的四年，当时除了学习专业知识外，我还接受了大量政治、经济、历史和哲学等学科的培训；这些学习和培训经历为我以后的一系列管理创新提供了理论基础知识。可见，管理者培训的正向影响在该案例中得到了体现。但已有的培训在一定程度上也有可能抑制管理者的创新性和灵感，由此培训的正向影响强度会受到了限制。例如，浙江圣为纸业股份有限公司董事长张周芳在回忆品牌包装解决方案的决策时谈及：记得在长江商学院 EMBA 班的培训过程中，我们学员曾对品牌管理进行过一次激烈的讨论，那堂课给我留下了非常深的印象，可以说当时的学习为该项创新提供了很大的帮助，但所培训的内容在一定程度上也限制了创新思想的产生。可见，培训对创造阶段的正向影响作用存在一定的局限性。

对于第三点结果，本节得出管理者经验对创造阶段正向影响较为有限，但与 Bantel（1993）^[193]得出的无影响作用结论不相一致。本研究的理解是：经验较多

的管理者尽管会受思维惯性的限制，但他们会反复思考和比较过去创造的情形，这在一定程度上能提高下一次创新程度。

针对第四点研究结果，当前还未作出相关的讨论。本研究发现了知识源使用之间的相互作用，以及市场范围与管理者之间的相互作用。本研究的发现实际上是描述了一个复杂的图。我们没有发现专业来源与市场范围之间、市场范围与管理者之间的联系。专业来源与管理者之间，以及市场来源与市场范围之间的联系仅仅是边际显著。这两个联系是显著的，具体表现在内部来源与市场范围之间、内部来源与管理者之间。这表明了在能获得的各种知识类型之间仅仅是一个平衡。换句话说，对结合广阔地理范围、使用内部知识源完成的利润来说，这是一个平衡；并且对结合管理者、使用内部知识源完成的利润来说，也是一个平衡。

在第五点结果中，已有研究得出了相似的研究结论。例如，Finkelstein（1992）认为对企业现有管理模式等进行改造，可促进企业的相关绩效^[194]。Hausman（2005）经实证研究得出诸如精益生产、品牌管理等管理技术的使用，可提升企业的管理效率^[195]。

5.5 本章小结

本章主要对管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素进行多案例实证研究，以论证前述章节的研究假设。首先详细地描述了研究设计，然后进行了数据的质性分析，并在 5.4 节中对结果进行了描述和解释。

6 结论与展望

6.1 结论

6.1.1 主要结论

为解决“管理者驱动型管理创新成果是如何创造的”这个问题，本研究目的是深入探究管理者驱动型管理创新的创造阶段。针对管理者驱动型管理创新创造阶段的案例研究，得出的结论包括：① 管理者的核心行为是问题驱动式探索；② 企业遇到的新问题可划分为：企业成长过程中的组织变化和遇到的各种障碍因素；③ 问题驱动式探索的来源可划为：企业经营的市场范围和各类知识源（包括市场来源、内部来源和专业来源）；④ 管理者在管理创新的创造阶段是不可缺少的角色，并且他们具有的外部经验、接受的训练以及接触的外部网络是提高管理创新方案创造几率的重要促进因素；⑤ 管理者驱动型管理创新创造阶段是管理者根据内外部环境对新问题进行驱动式探索的阶段。

针对管理者驱动型管理创新创造阶段影响因素的实证研究，得出的结论包括：问题的出现（由快速改变环境或妨碍创新的因素引起的），刺激了管理创新的创造；同样的，解决方案的出现，即通过操作更加有竞争力的国际市场和借组使用多样化的内部和外部知识源的集合，可促使管理创新成功的创造；此外，具有经验、培训和外部网络的管理者更加善于创造管理创新；发现知识源与管理者、知识源与市场范围具有交互的影响作用，对管理创新的创造有着消极的影响；管理创新的创造有着积极的绩效影响。

6.1.2 管理启示

管理创新方案的成功开展，可为企业创造实际的效益。本研究得出的相关结论可为中国本土企业顺利开展管理创新活动提供以下若干建议。

在管理者驱动型管理创新的创造阶段中，建议：① 管理者应敏锐地察觉周围环境因素引起组织发生的各种突变，以及着力识别传统管理模式下的各类问题，诸如结构、文化、流程、经营模式和营销理念等方面与企业发展不相匹配的问题；② 管理者不仅要重视和识别遇到的各类问题，还需对其进行详细分析，以求通过各种渠道探究出相应的创新性解决方案；市场来源、组织内部来源和专业来源三

个方面为中国企业寻求创新性方案提供了指导方向；此外，企业扩大经营市场范围，也有助于获取新的理念；③ 管理者要加大丰富各层管理者创新背景的全方位投入，例如企业可以长期留意和培养那些具有丰富经验的复合性人才，尽可能地把各层管理者送入高校和专业性培训结构进行特殊训练和学习，或让他们参加一些国内外大中型的专业性会议，培养他们各方面的兴趣等。总之，企业各层管理者需根据组织内外部环境，重视和辨别各类新问题，并为此探索出创新性方案，只有这样才能有效地推动管理创新的产生。

6.2 研究局限与展望

6.2.1 研究局限

由于自身能力和时间等方面的不足，因此本研究尚存在一定的局限性。具体来说，局限性体现在四个方面：（1）在证据获取上，本研究虽努力通过各种渠道获得第一手资料（例如与管理者的实地访谈等），但由于现实条件的限制（例如社会关系等），有时无法充分获取第一手资料，只能对收集的二手资料在满足三角测量要求基础上进行案例分析；此情况会给案例分析带来了不便；（2）本研究仅选取了管理者驱动型的管理创新过程进行了研究，未考虑高层团队驱动型、中层管理者驱动型、基层管理者驱动型和外部管理者驱动型等其他类型的管理创新；仅选择管理者驱动型管理创新，不能全面认识管理创新的产生过程；（3）本研究是基于理性视角进行研究的，得出的相关结论为其他视角研究提供的理论参考较为有限。

6.2.2 展望

管理者驱动型管理创新过程的后续研究可从以下两大方面进行开展。

（1）在研究主题上，可聚焦在六个方面：① 研究其他特定驱动者（如员工和外部变革者等）是如何驱动着管理创新方案的产生；② 探析特定管理者驱动型管理创新过程的影响因素；③ 各类管理者驱动型管理创新过程的比较研究；④ 综合考虑内外部变革者的作用，研究他们在管理创新过程中的行为特征和规律；⑤ 国内外管理者驱动型管理创新过程的比较研究（或其他管理者驱动型管理创新）；

⑥ 研究管理者驱动型管理创新（或其他变革者驱动型管理创新）与组织绩效的关系。

（2）在研究方法上，可聚焦在五个方面：① 运用跨案例比较，分行业、分类型深入研究管理者等管理者对管理创新过程的影响情况；② 运用统计调查研究法，以中国企业管理创新为研究对象，就相关管理者、组织内、外部环境因素与管理创新的关系进行检验；③ 运用统计调查研究法，以中国企业管理创新为研究对象，就相关管理者、组织内、外部环境因素与管理创新创造、选择和实施三阶段之间的关系进行检验；④ 运用统计调查研究法，以中国企业管理创新为研究对象，就相关管理者、组织内、外部环境因素与管理创新决策之间的关系进行检验；⑤ 在条件成熟的情境下，尝试运用案例实验法对管理者驱动型管理创新（或其他变革者驱动型管理创新）过程进行研究。

参考文献

- [1] Hamel G. The Why, what, and how of management innovation [J]. Harvard Business Review, 2006, 2(84): 72-84.
- [2] Schumpeter J A. Capitalism, socialism, and democracy [M]. New York: Harper & Brothers, 1947.
- [3] Stata R. Organizational learning-the key to management innovation [J]. Sloan management Review, 1989(63): 245-267.
- [4] Benghozi PJ. Managing innovation: from ad hoc to routine in french telecom [J]. Organization Studies, 1990, 11(4): 531-554.
- [5] Abrahamson E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations [J]. Academy of Management Review, 1991, 16(3): 586-612.
- [6] Gopalakrishnan S, Damanpour F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management [J]. Omega, 1997, 25(1): 15-28.
- [7] Birkinshaw J, Hamel G, Mol M J. Management innovation [J]. Academy of Management Review, 2008, 33(4): 825-845.
- [8] Mol M J, Birkinshaw J. The sources of management innovation: when firms introduce new management practices [J]. Journal of Business Research, 2009, 1(1): 1-12.
- [9] 常修泽. 现代企业创新论[M]. 天津: 天津人民出版社,1994.
- [10] 芮明杰. 超越一流的智慧—现代企业管理的创新[M]. 上海: 上海译文出版社,1994.
- [11] Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers [J]. Academy of Management Review, 1984, 9(2): 193-206.
- [12] Kramer H. The philosophical foundations of management rediscovered [J]. Management International Review, 1975, 15(2-3): 47-55.
- [13] Harder M. Management Innovation Capabilities: A Typology and Propositions for Management Innovation Research [C]. SMG Working Paper, 2011, 2.
- [14] Abrahamson E. Management fashion [J]. Academy of Management Review, 1996, 21(1): 254-285.
- [15] Miles M B, Huberman A M. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook[M]. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- [16] Guillen M F. Models of management: work, authority, and organization in a comparative perspective [M]. Chicago: University of Chicago Press, 1994.
- [17] Cole R E. The macropolitics of organizational change: a comparative analysis of the spread of small-group activities [J]. Administrative Science Quarterly, 1985, 30(4): 560-585.
- [18] Kossek E E. Human resources management innovation [J]. Human Resource Management, 1987, 26(1): 71-91.

- [19] Barley S R, Kunda G. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37(3): 363-399.
- [20] Abrahamson E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations [J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(3): 586-612.
- [21] Abrahamson E. Management fashion [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 254-285.
- [22] Huczynski A A. Explaining the succession of management fads [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1993, 4(2): 443-462.
- [23] Benders J, Van Veen K. What's in a fashion? interpretative viability and management fashions [J]. *Organization*, 2001, 8(1): 33-53.
- [24] Clark T. The fashion of management fashion: a surge too far? [J] *Organization*, 2004, 11(2): 297-306.
- [25] Stjernberg T, Philips Å. Organizational innovations in a long-term perspective: legitimacy and souls-of-fire as critical factors of change and viability [J]. *Human Relations*, 1993, 46(10): 1193-1219.
- [26] Zbaracki M J. The rhetoric and reality of total quality management [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43(3): 602-638.
- [27] McCabe D. "Waiting for dead men's shoes": towards a cultural understanding of management innovation [J]. *Human Relations*, 2002, 55(5): 505-536.
- [28] Howell J M, Higgins C A. Champions of technological innovation [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35(2): 317-341.
- [29] Damanpour F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors [J]. *Journal of Management*, 1987, 13(4): 675-688.
- [30] Damanpour F, Evan W M. Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational Lag'[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29(3): 392-409.
- [31] Ettlie J E. Taking charge of manufacturing: how companies are combining technological and organizational innovations to compete successfully [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- [32] Weitz E, Shenhav Y. A longitudinal analysis of technical and organizational uncertainty in management theory [J]. *Organization Studies*, 2000, 21(1): 243-266.
- [33] Strang D, Kim Y M. The diffusion and domestication of managerial innovations: the spread of scientific management, quality circles, and TQM between the US and Japan [M]. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- [34] Huczynski A A. Explaining the succession of management fads [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1993, 4(2): 443-462.
- [35] Gill J, Whittle S. Management by panacea: accounting for transience [J]. *Journal of Management Studies*, 1992, 30(2): 281-295.

- [36] Ala ́nge S, Jacobsson S, Jarnehammar A. Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations [J]. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1998, 10(1): 3-20.
- [37] Lumpkin G T, Dess G G. Clarifying the managerial orientation construct and linking it to performance [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 135-172.
- [38] Woodman R W, Sawyer J E, Griffin R W. Toward a theory of organizational creativity [J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18(2): 293-321.
- [39] Vaccaro I G, Jansen J J P, Van Den Bosch F A J, Volberda H W. Management innovation: uncovering the influence of top management teams [C]. *The Copenhagen Business School Management Innovation Conference*, June, 2009.
- [40] Magni M, Proserpio L, Hoegl M, Provera B. The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation [J]. *Research Policy*, 2009, 38(6): 1044-1053.
- [41] Kunz J, Linder S. Management innovation: role of employees' needs and attitudes [C]. *The Copenhagen Business School Management Innovation Conference*, June, 2009.
- [42] Glynn M A. Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(4): 1081-1111.
- [43] Wonglimpiyarat J, Yuberk N. In support of innovation management and roger's innovation diffusion theory [J]. *Government Information Quarterly*, 2005, (22): 411-422.
- [44] Wolfe R A. Organizational innovation: review, critique, and suggested research directions [J]. *Journal of Management Studies*, 1994, 31(3): 405-431.
- [45] Menz M. Management innovation in multibusiness firms: does one type fit all [C]. *The Copenhagen Business School Management Innovation Conference*, June, 2009.
- [46] Damanpour F, Richard M W, Avellaneda C N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations [J]. *Journal of Management Studies*, 2009, 46(4): 650-675.
- [47] Subramanian A, Nilakanta S. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations [J]. *Omega*, 1996, 24(6): 631-647.
- [48] Damanpour F. Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators [J]. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(3): 555-590.
- [49] Baldrige J V, Burnham R A. Organizational innovation: individual, organizational, and environmental impacts [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20(2) : 165-176.
- [50] Jones O. Manufacturing regeneration through corporate managership middle managers and organizational innovation [J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, 25(5): 491-511.
- [51] Mone M A, McKinley W, Barker III V L. Organizational decline and innovation: a contingency

- framework [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(1): 115-132.
- [52] Chang SC, Lee MS. The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2008, 12(1): 3-20.
- [53] 萨伊. 政治经济学概论[M]. 北京: 商务印书馆, 1997.
- [54] 马歇尔. 经济学原理[M]. 北京: 商务印书馆, 1981.
- [55] 约瑟夫·熊彼特. 经济分析史[M]. 北京: 商务印书馆, 2001.
- [56] 弗兰克·H.奈特. 风险、不确定性与利润[M]. 北京:商务印书馆, 2006.
- [57] 科兹纳. 洞察力, 机会和利润[M]. 芝加哥大学出版社, 1979.
- [58] 卡森. 管理者: 一种经济理论[M]. 马丁·罗伯特森出版社, 1982.
- [59] 约瑟夫·熊彼特. 经济发展理论[M]. 北京: 商务印书馆, 1990.
- [60] 彼得·德鲁克,彭志华译. 创新与管理者精神[M]. 海口: 海南出版社, 2000.
- [61] 陈伟. 创新管理[M]. 北京: 科学出版社, 2006.
- [62] 马新建. 关于管理者资源若干基本理论问题的探讨[J]. *中国软科学*, 2005, (3): 77-83.
- [63] Zahra S A. Predictors and financial outcomes of corporate managership: an exploratory study [J]. *Journal of Business Venturing*, 1991, 6(4): 259-285.
- [64] Walter A, Auer M, Ritter T. The impact of network capabilities and managerial orientation on university spin-off performance [J]. *Journal of Business Venturing*, 2006, 21(4): 541-567.
- [65] Covin J G, Slevin D P, Schultz R L. Implementing strategic missions: effective strategic, structural, and tactical choices [J]. *Journal of Management Studies*, 1994, 31(4), 481-503.
- [66] Lumpkin G T, Dess G G. Clarifying the managerial orientation construct and linking it to performance [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1), 135-172.
- [67] Slater S F, Narver J C. The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication [J]. *Journal of Business Research*, 2000, 48(1): 69-73.
- [68] Stetz P E, Howell R, Stewart A, Blair J D, Fottler M D. Multidimensionality of managerial firm-level processes: do the dimensions covary? [M] In R.D. Reynolds, E. Autio, C.G. Brush, W.D. Bygrave, S. Manigart, H.J. Sapienza & D.L. Sexton (Eds.), *Frontiers of managership research*, Wellesley, MA: Babson College, 2000.
- [69] Marino L, Strandholm K, Steensma H K, Weaver K M. The moderating effect of national culture on the relationship between managerial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness [J]. *Managership Theory and Practice*, 2002, 26(4), 145-160
- [70] Swierczek F W, Ha T T. Managerial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: an analysis of Thai and Vietnamese SMEs [J]. *The International Journal of Managership and Innovation*, 2003, 4(1), 46-58.
- [71] Morgan R E, Strong C A. Business performance and dimensions of strategic orientation [J]. *Journal of Business Research*, 2003, 56(3): 163-176.

- [72] Harms R, Ehrmann T. The performance implications of managerial management: linking Stevenson's and Miller's conceptualization to growth [C]. Paper presented at 2003 Babson-Kaufman foundation conference, 2003, June 4-8, Babson.
- [73] Dimitratos P, Lioukas S, Carter S. The relationship between managership and international performance: the importance of domestic environment [J]. *International Business Review*, 2004, 13(1): 19-41.
- [74] Bhuian S N, Menguc B, Bell S J. Just managerial enough: the moderating effect of managership on the relationship between market orientation and performance [J]. *Journal of Business Research*, 2005, 58(1): 9-17.
- [75] Jantunen A, Puimalainen K, Saarenketo S, Kyläheiko K. Managerial orientation, dynamic capabilities and international performance [J]. *Journal of International Managership*, 2005, 3(3): 223-243.
- [76] Tan J, Tan D. Environment-strategy coevolution and coalignment: a staged-model of Chinese SOEs under transition [J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(2): 141-157.
- [77] Covin J G, Green K M, Slevin D P. Strategic process effects on the managerial orientation-sales growth rate relationships [J]. *Managership Theory and Practice*, 2006, 30(1): 57-81.
- [78] Rauch A, Frese M, Koenig C, Wang Z M. A universal contingency approach to managership: exploring the relationship between innovation, managerial orientation and success in Chinese and German managers [C]. Paper accepted for presentation at the 2006 Babson Kaufman Foundation Research Conference, 2006, June 8-10.
- [79] Wang C L. Managerial orientation, learning orientation, and firm performance [J]. *Managership Theory and Practice*, 2008, 32(4): 635-657.
- [80] Certo S T, Moss T W, Shor J C. Managerial orientation: an applied perspective [J]. *Business Horizons*, 2009, 52(4): 319-324.
- [81] Van de Ven A H, Poole M S. Explaining development and change in organizations [J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 510-540.
- [82] Darwin C. The origin of species [M]. New York: Modern Library, 1936.
- [83] Piaget J. The child's conception of the world [M]. Totowa, NJ: Littlefield, Adams, 1975.
- [84] Simon H A. (Ed.). Models of thought [M]. New Haven, CT: Yale University Press, 1979.
- [85] Hage J, Aiken M. Social change in complex organizations [M]. New York: Random House, 1970.
- [86] Rothwell R, Robertson A A. The role of communications in technological innovation [J]. *Research Policy*, 1973, 2(3): 204-225.
- [87] Zaltman G, Duncan R, Holbek J. Innovations and organizations [M]. Wiley: New York, 1973.
- [88] Kanter R M. When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for organizational innovation [M]. Greenwich: JAI Press, 1988.
- [89] Roberts E B. Managing invention and innovation [J]. *Research Management*, 1988, 31(2):

11-29.

- [90] Tornatzky LG, Fleischer M. The process of technological innovation [M]. Lexington Books, Lexington, MA, 1990.
- [91] Rogers E M. Diffusion of innovations [M]. Free Press: New York, 1995.
- [92] Klein K J, Sorra J S. The challenge of innovation implementation [J]. Academy of Management Review , 1996, 21(4):1055-1080.
- [93] Rogers E M. Diffusion of Innovation [M]. Free Press, New York, 1983.
- [94] Schroeder R G, Van de Ven A H, Scudder G D, Polley D. The development of innovation ideas [M]. In Research in the Management of Innovation, ed. A. H. Van de Ven, H. L. Angle and M. Poole. Harper-Row, New York, 1989.
- [95] Janszen F. The Age of Innovation [M]. Prentice Hall. Edinburgh. UK, 2000.
- [96] Tanaka H, Iwaisako T, Futagami K. Dynamic analysis of innovation and international transfer of technology through licensing [J]. Journal of International Economics, 2007, 73(1): 189-212.
- [97] Pierce J L, Delbecq A L. Organization structure, individual attitudes and innovation [J]. Academy of Management Review, 1977, 2(1): 27-37.
- [98] Birkinshaw J, Mol M J. How management innovation happens [J]. Sloan Management Review 2006, 47(4): 81-88.
- [99] 孙艳, 陶学禹. 试探管理创新的过程模式[J]. 科学管理研究, 1999, 17(1): 13-17.
- [100] 苏敬勤, 王鹤春. 第三方物流企业管理创新适配过程机制分析: 多案例研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2010, (10): 69-77.
- [101] 苏敬勤, 林海芬. 引进型管理创新过程机制研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2010, (1): 34-41.
- [102] Golightly H O. The airlines: a case study in management innovation [J]. Business Horizons, 1967, 10(3): 67-75.
- [103] Anderson S W, Young S M. Implementing management innovations, lessons learned from activity based costing in the US automobile industry [J]. European Accounting Review, 2002, 11 (4): 818-821.
- [104] 屈佩明. 多元价值管理创新[J]. 企业管理, 2007, (4): 48-49.
- [105] 李露钢, 李露亮. 海尔——综合管理创新的典范[J]. 管理现代化, 2002, (4): 60-61.
- [106] 刘伯华, 樊继平. 梅山矿业公司管理创新与实践[J]. 中国矿业, 2001, 10(2): 14-17.
- [107] Currie W L. Revisiting management innovation and change programmes: strategic vision or tunnel vision? [J]. Omega, 1999, 27(6): 647-660.
- [108] Sinclair J. An obstacle to management innovation? some myths uncovered on multi-union workplaces in Ireland [J]. Irish Journal of Management, 2006, 27 (1): 33-55.
- [109] 李焱, 任胜钢, 魏峰. 组织学习方式对管理创新成效的影响[J]. 中国软科学, 2006, (7):

121-130.

- [110] 夏冬. 企业所有权结构与组织管理创新——对中国企业的理论与实证分析[J]. 生产力研究, 2006, (8): 212-214.
- [111] 张曙光, 蔡定教, 陈芝兰. 高层管理创新, 公司业绩和企业管理决策: 香港市场的实证分析[J]. 中国科学技术大学学报, 2005, 35(6): 936-946.
- [112] Nickell S, Nicolitsas D, Patterson M. Does doing badly encourage management innovation? [J]. Oxford Bulletin of Economics & Statistics, 2001, 63(1): 5-28.
- [113] Ilyshev A M, Kouzoubov S A. Management innovation analysis for transition economies: methodological issues and system of measures [J]. International Journal of Innovation Management, 2002, 6 (4): 419-431.
- [114] 李子奈, 鲁传一. 管理创新在经济增长中贡献的定量分析[J]. 清华大学学报(哲学社会科学版), 2002, 2(17): 25-31.
- [115] 王锐兰. 管理创新的经济学思考[J]. 商业研究, 2003, (4): 25-28.
- [116] 谢洪明, 陈春辉. 市场导向、组织学习与组织创新的关系——中国大陆与台湾的比较[J]. 科学学与科学技术管理, 2005, (12): 102-107.
- [117] Sanders P. Phenomenology: a new way of viewing organizational research [J]. Academy of Management Review, 1982, 7(3): 53-360.
- [118] Cyert, R. M., March, J. G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- [119] Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P. A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, 1972, 17(1): 1-25.
- [120] 理查德·M·西尔特, 詹姆斯·G·马奇. 企业行为理论. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.
- [121] 张周芳. 圣为 BPS——品牌包装解决方案. 上海包装, 2008, (2): 1-2.
- [122] Merton R. Social theory and social structure [M]. New York: Free Press, 1968.
- [123] March J G, Simon H A. Organizations [M]. New York: Wiley, 1958.
- [124] Etzioni A. The epigenesis of political communities at the international level [J]. American Journal of Sociology, 1963, 68(4): 407-421.
- [125] Parsons R. The social system [M]. New York: Free Press, 1951.
- [126] Berger P L, Luckmann T. The social construction of reality [M]. Garden City, NY: Doubleday, 1966.
- [127] March J G, Olsen J P. Ambiguity and choice in organizations [M]. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- [128] Chakravarthy B S, Lorange P. Managing the strategy process [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.
- [129] Gibson E J. Exploratory behavior in the development of perceiving, acting, and the acquiring of knowledge [J]. Annual Review of Psychology, 1988, 39(1): 1-41.

- [130] Weick K E. The social psychology of organizing (2nd ed.) [M]. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- [131] Brunsson N. The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies, and organizational actions [J]. *Journal of Management Studies*, 1982, 19(1): 29-34.
- [132] Aldrich H. Organizations and environments [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- [133] Campbell D. Variation and selective retention in socio-cultural evolution [J]. *General Systems*, 1969, 16(1): 69-85.
- [134] Hannan M T, Freeman F. The population ecology of organizations [J]. *American Journal of Sociology*, 1977, 82(5): 929-964.
- [135] Pfeffer J. Organizations and organization theory [M]. Boston: Pitman, 1982.
- [136] Carroll G, Hannan M T. Density delay in the evolution of organizational populations: a model and five empirical tests [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34(3): 411-430.
- [137] Burgelman R A. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research [J]. *Organization Science*, 1991, 2(3): 239-262.
- [138] Singh J V, Lumsden C J. Theory and research in organizational ecology [J]. *Annual Review of Sociology*, 1990, 16(1): 161-195.
- [139] Gersick C J. Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm [J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(1): 10-36.
- [140] Hannan M T, Freeman F. Organizational ecology [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.
- [141] McKelvey B. Organizational systematics: taxonomy, evolution, classification [M]. Berkeley: University of California Press, 1982.
- [142] Singh J V, Lumsden C J. Theory and research in organizational ecology [J]. *Annual Review of Sociology*, 1990, 16(1): 161-195.
- [143] Arnold A J, Frisrup K. The theory of evolution by natural selection: a hierarchical expansion [J]. *Paleobiology*, 1982, 8(2): 113-129.
- [144] Robert K Y. Case study research: design and methods [M]. Chongqing: Chongqing University Publishing Company, 2004.
- [145] Barley, S. R., Kunda, G. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37(3): 363-399.
- [146] Tushman, M. L., Anderson, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1986, 31(3): 439-465.
- [147] Nickell, S., Nicolitsas, D., Patterson, M. Does Doing Badly Encourage Management Innovation? [J]. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 2001, 63(1): 5-28.
- [148] Baumol, W. J. The Free-market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism [J]. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.
- [149] Cyert, R. M., March, J. G. A Behavioral Theory of the Firm [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- [150] Lillrank, P. The Transfer of Management Innovations from Japan [J]. *Organization Studies*, 1995, 16(6): 971-989.

- [151] Kaplan, R. S. Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice [J]. *Journal of Management Accounting Research*, 1998, 10(1): 89-118.
- [152] Abrahamson, E. Management Fashion [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 254-285.
- [153] Staw, B. M., Epstein, L. D. What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay [J]? *Administrative Science Quarterly*, 2000, 45(3): 523-556.
- [154] Abrahamson, E., Rosenkopf, L. Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion [J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18(3): 487-517.
- [155] Guler, I., Guillén, M. F., MacPherson, J.M. Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(2): 207-232.
- [156] Ramesh S.T. Management Innovation-Role of a Consultant [J]. *UK Office OF Science and Technology*, 2000, 12(1):1-10.
- [157] Hansen, M. T., Løvås, B. How Do Multinational Companies Leverage Technological Competencies? Moving From Single to Interdependent Explanations [J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(8-9): 801-822.
- [158] Kimberly, J. R. Managerial Innovation [M]. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press, 1981.
- [159] Chandler, A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise [M]. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1962.
- [160] Alänge, S., Jacobsson, S., Jarnehammar, A. Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations [J]. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1998, 10(1): 3-20.
- [161] Abrahamson, E. Management fashion. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 254-285.
- [162] Kimberly, J. R. Managerial innovation [M]. In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 1: 184-104. New York: Oxford University Press, 1981.
- [163] Tushman, M. L., Anderson, P. Technological discontinuities and organizational environments [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1986, 31(3): 439-465.
- [164] Nickell, S., Nicolitsas, D., Patterson, M. Does doing badly encourage management innovation? [J]. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 2001, 63(1): 5-28.
- [165] Weitz, E., Shenhav, Y. A longitudinal analysis of technical and organizational uncertainty in management theory [J]. *Organization Studies*, 2000, 21(1): 243-266.

- [166] Abrahamson, E. The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992 [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(3): 491-533.
- [167] Kossek, E. E. Human resources management innovation [M]. *Human Resource Management*, 1987, 26(1): 71-91.
- [168] Baumol, W. J. The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism [M]. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.
- [169] Spender, J.-C., Kessler, E. H. Managing the uncertainties of innovation: Extending Thompson (1967) [M]. *Human Relations*, 1995, 48(1): 35-57.
- [170] Ettlie, J. E. Taking charge of manufacturing: how companies are combining technological and organizational innovations to compete successfully [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- [171] Udagawa, M. The development of production management at the Toyota Motor Corporation [J]. *Business History*, 1995, 37(2): 107-119.
- [172] Doz, Y. L., Santos, J., Williamson, P. J. From global to metanational: how companies win in the knowledge economy [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- [173] Lillrank, P. The transfer of management innovations from Japan [J]. *Organization Studies*, 1995, 16(6): 971-989.
- [174] Eric von Hippel. The Source of Innovation, Oxford University Press, 1988.
- [175] Ahuja, G., Katila, R. Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations [J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(8-9): 887-907.
- [176] Hargadon, A. B. Brokering knowledge: Linking learning and innovation [J]. *Research in Organizational Behavior*, 2002, 24(1): 41-85.
- [177] Leiponen, A., Helfat, C. E. Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth [M]. Unpublished manuscript, Cornell University, Ithaca, NY, 2005.
- [178] Kaplan, R. S. Innovation action research: Creating new management theory and practice [J]. *Journal of Management Accounting Research*, 1998, 10(1): 89-118.
- [179] Staw, B. M., Epstein, L. D. What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2000, 45(3): 523-556.
- [180] Abrahamson, E., Rosenkopf, L. Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion [J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18(3): 487-517.
- [181] Guler, I., Guillén, M. F., MacPherson, J.M. Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(2): 207-232.
- [182] [34] Hansen, M. T., Løvås, B. How do multinational companies leverage technological

- competencies? Moving from single to interdependent explanations [J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(8-9): 801-822.
- [183] Pfeffer, J., Sutton, R. I. *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- [184] Stata, R. Organizational learning--The key to management innovation [J]. *Sloan Management Review*, 1989, 30(3): 63-74.
- [185] Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.
- [186] Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [187] Reed R, DeFillippi R J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage [J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15(1): 88-102.
- [188] Dierickx I, Cool K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage [J]. *Management Science*, 1989, 35(12): 1504-1511.
- [189] Kitchell S. CEO characteristics and technological innovativeness: a canadian perspective [J]. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1997, 14(2): 111-125.
- [190] Kimberly J R, Evanisko M J. Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations [J]. *Academy of Management Journal*, 1981, 24(4): 689-713.
- [191] Halikias J, Panayotopoulou L. Chief executive personality and export involvement [J]. *Management Decision*, 2003, 41(4): 340-349.
- [192] Miller D, Toulouse J M. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms [J]. *Management Science*, 1986, 32(11): 1389-1409.
- [193] Bantel K A. Top Team, environment and performance effects on strategic planning formality [J]. *Group and Organization Management*, 1993, 18(4): 436-458.
- [194] Finkelstein S. Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35(3): 505-538.
- [195] Hausman A. Innovativeness among small businesses: theory and propositions for future research [J]. *Industrial Marketing Management*, 2005, 34(8): 773-82.

附录 A 调研提纲

访谈人物：

访谈地点：

管理创新成果名称：

1. 请问您是何时进入该公司工作的？最初的职位是什么？
2. 能否请您简要介绍下自己的教育背景和工作经历？
3. 请问贵公司现在正处于什么阶段？① 初创期、② 成长期、③ 成熟期、④ 转型期？
4. 从您进入公司后，公司在经营管理方面经历了哪些大的变革？（对内和对外的变革）
5. 请您具体描述该变革如何引起的？公司相关部门的反应？（态度、行为等）
6. 您是怎么看待这些问题的？公司其他高层领导有哪些说法？针对这些问题，后来提出了哪些解决方案？（办法或措施等）
7. 最终的解决方案是谁提出的？（您吗？）请您较详细一下介绍下他/她的情况，比如他/她在公司的职位，年龄，进入公司的年限，个性特征，教育背景，社会背景，在公司的影响力如何，行业地位，工作经历，宗教信仰情况等。
8. 解决方案的提出是否得到了外部专家、政府官员或其他人员的帮助？
9. 解决方案的提出经过哪些形式的调研和论证？
10. 您当时决定选择该方案，是基于哪几方面的考虑？其他高层领导对此有什么考虑？
11. 关键人物在实施过程中做了哪些具体事情？
12. 创造过程中遇到了哪些突出问题？如何解决的？
13. 您认为方案的创造最易受哪些方面的影响？（从管理者，内、外部环境三方面引导）
14. 从出现问题到解决方案的创造发生了哪些有趣的事？
15. 此次变革还有其他哪些主要参与人，各参与人的情况请简要做下介绍？他们做了哪些具体的事？
16. 方案自创造以来取得了哪些具体效益和影响？

注：根据问题引导情况，机动提问！